تنمية الوقف

دراسة تتناول نظام الوقف الإسلامي وطرق تنميته، من النواحي القانونية والاقتصادية

المستشار القانوني

ليث عبد الأمير الصباغ

منشورات الحلبي الحقوقية

تَنْمِيَةُ الوَقْفِ

دراسة تتناول نظام الوقف الإسلامي وطرق تنميته، من النواحي القانونية والاقتصادية



تنمية الوقف

دراسة تتناول نظام الوقف الإسلامي وطرقه
تنميته من النواحي القانونية والاقتصادية

المستشار القانوني
ليث عبد الأمير الصباغ

منشورات الحلبي الحقوقية

منشورات الحلبي الحقوقية

AL - HALABI

LEGAL - PUBLICATIONS

طبعة جديدة

2011



منشورات الحلبي الحقوقية

فرع اول: بناية الزين - شارع القنطاري

قرب تلفزيون اخبارية المستقبل

هاتف: 364561 (1-961+)

هاتف خليوي: 640821 - 640544 (3-961+)

فرع ثانٍ: سوديكو سكوير

هاتف: 612632 (1-961+)

فاكس: 612633 (1-961+)

ص.ب. 11/0475 بيروت - لبنان

E - mail elhalabi@terra.net.lb

www.halabilawbooks.com

مقدّمة

بسم الله الرحمن الرحيم

سبحان من ملأ الدَّهر قدسه، سبحان من لا يغشى الأمد نوره، سبحان من أضاء كلَّ ظلمة بضوئه، سبحان من يدين لدينه كلُّ دين ولا يدين لغير دينه دين، وصلَّى الله على رسوله الأمين، محمَّد المصطفى الذي اهتدى الكونُ بنوره، وعلى آله الطَّاهرين، سفن النجاة في بحر الرَّدى، وصحابته المنتجبين، خير قدوة لمن اقتدى، وبعد:

فقد أولى الفكر البشري مسألة العمل الخيري قدراً كبيراً من الأهمِّية[1]، وكان يهدف من وراء ذلك كله إلى حماية الأفراد وضمان مصالح المجتمع وما يهددها من أخطار طوال العصور.

ومن بين المواضيع التي استقطبت الاهتمام، في هذا المضمار، موضوع الوقف الذي يُعدّ ركيزة من ركائز الاقتصاد في أي بلد من بلدان العالم، علاوةً على كونه من أهم الوسائل السليمة لتلبية حاجات الأفراد، وقد حثَّ ديننا الإسلامي الحنيف على إقامة هذا النِّظام[2] والأنظمة الأخرى

---

(1) يشير التاريخ إلى أنَّ معظم الحضارات، مثل الحضارة اليونانية وحضارة وادي النيل لدى قدماء المصريين والحضارة البابلية في العراق، قد عرفت الوقف.

(2) اهتمت الشريعة الإسلامية بنظام الوقف، وأبدعت في تنظيمه، والمجال =

التي تؤدِّي إلى التَّكافل والتَّضامن الاجتماعيَّين، ونشر البر والخير بين أفراد المجتمع، لقوله تعالى: ﴿لَن تَنَالُواْ ٱلْبِرَّ حَتَّىٰ تُنفِقُواْ مِمَّا تُحِبُّونَ﴾[1]، وقوله تعالى: ﴿...وَأَن تَصَدَّقُواْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُمْ تَعْلَمُونَ﴾[2]، وقوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَٱبْتَغُوٓاْ إِلَيْهِ ٱلْوَسِيلَةَ...﴾[3].

من هذا المنطلق، وقبل البحث في صلب موضوع «الطرق التسويقية الجديدة للمشاريع الوقفية وتنميتها»، لا بدَّ من تقديم معرفة بحقيقة الموضوع، وبيان أهمية البحث فيه. وبعد ذلك كله، رسم ملامحه وفاقاً للفقرات التي تضمنتها هذه الدِّراسة، والله ولي التوفيق.

= لا يتَّسع، هنا، لذكر الأحاديث الكثيرة التي تحضُّ على سُنَّة الوقف. أما معنى الوقف فهو تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة، وهو صدقة جارية يقفها المرء ويسبّلها في حياته لوجوه الخير والبر، فيستمر أجرها مادامت باقية. وفي ذلك عظيم المنفعة للواقف بإجراء الحسنة له في حياته وبعد مماته، كما أنَّ للوقف فضائل تعين على الخير والأعمال الصالحة، وتعين أهل العلم والعبادة، وتسد حاجات الفقراء والمساكين، وترفع راية الدِّين، وتضمن تكافل المجتمع.

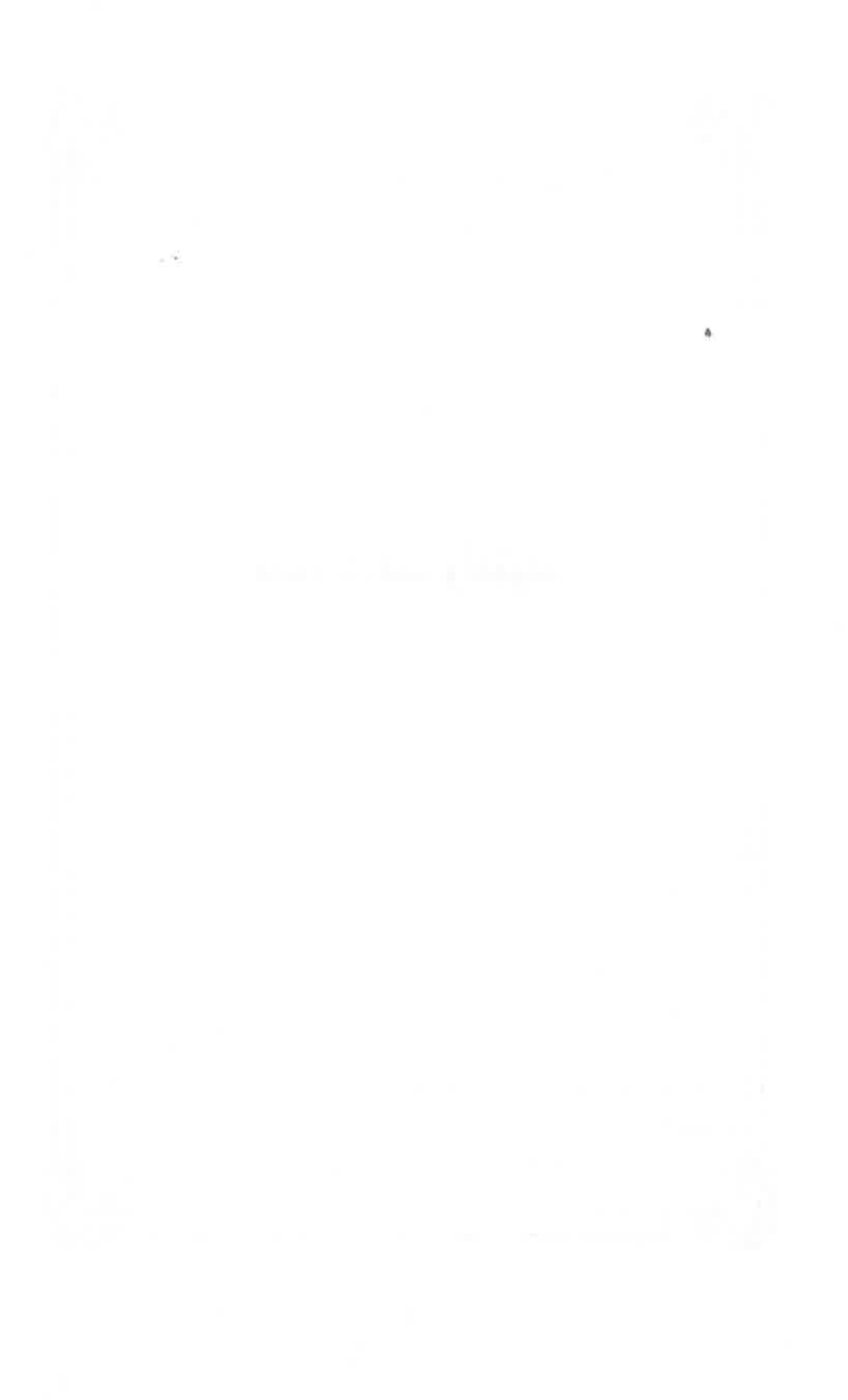
(1) سورة آل عمران: آية 92.

(2) سورة البقرة: آية 280.

(3) سورة المائدة: آية 35.



نظام الوقف وأهمِّيته



أوَّلاً ـ مدار فكرة البحث وجوهرها:

ممَّا لا يخفى، على المتابع، حجم الجهود التي بذلها الفكر البشري في سبيل تهيئة البنية الأساسية التي تؤهِّله إلى الانطلاق والتقدُّم، وبالطريقة التي تصلح لأن تكون نواة التطور المنشود. وعلى الرُّغم من ذلك، فإنَّ موضوع الوقف يغيب عن بال الكثير من الأفراد؛ الأمر الذي يؤثِّر سلباً على درجة الاستجابة له؛ وذلك لعدم وجود ما يُذكِّر به ويؤكد حاجة الناس له، سواء من المُوقفين أم له من المنتفعين منه. والحقُّ أنَّ هذا النِّظام يمثِّل صيغة من صيغ الامتثال لأمر الله في التصدُّق في وجوه البر، كما أنَّه نظام يمكن أن يمتد الانتفاع منه إلى أجيال متعاقبة، علاوةً على أنَّ قاعدته يمكن أن تتعدَّى كل حدود التصوُّر. فمن خلاله، يمكن أن يهيِّىء المجتمع ضماناته في مراحل الرخاء الاقتصادي، ويمكن أن ينتفع المجتمع من هذه الضمانات ومن هذه القاعدة الوقفية في شتَّى الظُّروف. إضافةً إلى ذلك، يمكن أن تنتفع الأجيال المتعاقبة منه، فيكون بمثابة الأساس الذي يتركه السلف لينتفع منه الخلف.

وقد قصدنا، من خلال هذه الدِّراسة، إلى رسم معظم الملامح التي نعتقد بأنَّها تؤثِّر على موضوع الطرق التسويقية الجديدة للمشاريع الوقفية وتنميتها، وسبيلنا إلى ذلك إزالة ما

يكتنف هذه الملامح من تعقيدٍ أو إبهام، إضافةً إلى تقديم المقترحات، أو الحلول، حيثما وُجد المجال لذلك.

وقد تمنينا أن نجري هذه الدراسة وفي حوزتنا من البيانات الإحصائية الدقيقة والحديثة والمعاصرة ـ عن واقع الوقف في دولنا العربية ما يسعفنا بصورة أفضل في معرفة تحدِّيات المرحلة القادمة التي تحمل في طياتها، الكثير من الإشكالات التي نأمل في أن تستمر الدراسات الحثيثة في تناولها، أو في رسم معالمها، ليسترشد بها القارىء أو الباحث أو رجل الدِّين في وطننا العربي بأسره.

ثانياً ـ أهمية الموضوع:

إنَّ بحث موضوع الطُّرق التَّسويقية الجديدة، للمشاريع الوقفية وتنميتها، خلال السنوات المقبلة ذو أهمية خاصة، في سياق التطور الذي تشهده الحياة الحديثة والدور المهم الذي تؤدِّيه نظم التكافل والضمان الاجتماعي في اقتصاد الدول وفي حياة الأفراد. وقد تصدى عدد من الأساتذة الأجلاَّء لبحث هذه المواضيع الحيوية، وأطنب كل منهم في بيان أثرها وأبعادها وإيجابياتها ومعوِّقاتها. ولأنَّ هذه الجهود لا تتوقَّف، ولا يمكن أن تحدَّها الحدود، قررنا أن نسهم فيها، بغية إحياء سُنَّة الوقف المحمودة التي حثَّ عليها الشارع الحكيم، وسار عليها السَّلف الصالح، ولتنتفع مكتبتنا العربية والإسلامية بمثل هذه الأبحاث وبما تتضمَّنه من نقاشات تعبِّر عن وجهات النظر المنبثقة ـ قطعاً ـ من إحساس كاتبها بأهمية هذه الملاحظة، أو تلك المسألة، وضرورة رصدها، والعمل على إيجاد الحلول لها بالطريقة الموضوعية التي تواكب حاجة الأجيال المتعاقبة في وطننا العربي وفي مجتمعنا الإسلامي. خصوصاً وأنَّ التَّعاون والتَّكافل، في الخير والصَّلاح، يعودان بالنَّفع والبركات على الفرد والمجتمع، من تزكية للنُّفوس وطهارة في القلوب، وعون للآخرين، وشعور

بالإخاء والمودة، وإزالة للفوارق الشعورية، بحيث لا يحس أحد إلاَّ أنَّه عضو في ذلك المجتمع، لا يُمنع عنه شيء، فتتوثق فيه الصلات، وتتمثل فيه رحمة الله السَّابغة أرجاء هذه المعمورة.

وفي مطلع دراستنا، نودُّ أن نؤكِّد حقيقة جوهرية يهمنا وضعها في ضوء نظرية هذ البحث؛ وذلك لأهميتها وارتباطها بموضوعنا، ولا نحسب أنَّ هذه الحقيقة تتسع لنقاش طويل، لأنَّ مضمونها هو: إنَّ للعمل الوقفي، في دولنا العربية، فرصاً كبيرة للنمو والتطور، ويمكن من خلال هذه الفرص أن تتضاعف إيرادات الوقف، لدى الهيئات المشرفة على تنظيم أمواله واستثمارها، عشرات الأضعاف؛ وذلك خلال السنوات القليلة القادمة.

وما يحثّنا على ذكر هذه الحقيقة، في هذا المقام، وفي مقدِّمة دراستنا، هو التأكيد على أهمية العمل المستمر واتخاذ الخطوات الإيجابية وتخصيص موازنات مالية أكبر للتوسع في العمل الوقفي، باعتباره أرضاً خصبة للإبداع والابتكار؛ علاوة على أنَّه يتضمن مجالات واسعة للتجديد والتطوير، وليس أدل على ذلك من أنَّ الجهود المبذولة حقَّقت، في السنوات السابقة، التقدُّم الكبير في مجال تنمية الأوقاف وإدارتها وتنظيمها؛ وذلك من خلال العاملين الذين سخَّروا الإمكانات، وبذلوا الجهود وسخَوْا بالعطاء، فأصبحت أنظمة الوقف تسير بخطى واثقة نحو تحقيق أهدافها بوسائل متنوعة.

وعلى أساس ذلك كله، يمكن القول: إنَّ الفرصة مؤاتية لحفز العمل الوقف بشكل أكبر في المرحلة القادمة وحفز قنوات

تسويقه، وهنالك مؤشرات عديدة تحثّنا على تأكيد ما نقوله، ومن أهم هذه المؤشرات:

1 ـ حبُّ الخير الذي جُبل عليه المجتمع العربي؛ وذلك عائد إلى طبيعة تقاليدنا العربية التي تحثّ دوماً على حبُّ الخير وفعله.

2 ـ نلاحظ، ونحن نتحدَّث عن المجتمع المعاصر، أنَّ الوقف تأخَّر في الوقت الذي تطورت فيه الحياة، وانفتحت على أبعاد اجتماعية واقتصادية وعلمية واسعة، ماغطَّى على دور الوقف الذي كان يميِّزه في ظل التكوين البسيط للمجتمع القديم. وإذا نظرنا إلى مجمل التطورات التي يشهدها هذا العصر، وحاولنا توظيفها في خدمة هذا النظام، لأمكن القول: إنَّ هنالك من الوسائل الحديثة ما يمكن استغلاله في الوقت الحالي لخدمة الوقف وتنميته، وإنَّ هذه الوسائل، أو التقنيات، يمكن أن تسهم في فتح آفاق واسعة للتنمية الوقفية، ويمكن أن تشكّل قنوات جديدة ترفد النشاط الوقفي. وتسهم في تقدمه.

3 ـ يمثِّل المسلمون نسبةً عالية من التركيبة السكانية للمجتمع، في الوطن العربي، ما يوفِّر فرص نمو الوقف؛ وذلك لأنَّ العمل الوقفي بأطره الشرعية والاجتماعية يُعدّ مرتكزاً حضارياً إسلامياً، كما أنَّ المسارعة إلى أعمال البر والخيرات تعدُّ ميزة أصيلة من مزايا المجتمع المسلم وركيزة من ركائزه، ذلك المجتمع المتواد والمتضامن في الخير. لذا فإنَّ فرص النمو في دولنا العربية كبيرة جداً.

4 ـ يعدُّ النُّمو الاقتصادي المتميز الذي تشهده بعض الدول العربية خصوصاً في منطقة الخليج العربي، مؤشراً حيوياً لتطور العمل الوقفي في تلك الدول؛ حيث إنَّ أغلب المشاريع تحقّق ربحاً وفيراً، ومن هنا فإنَّ القدرة على المساهمة الوقفية كبيرة جداً.

5 ـ إنَّ النَّشاط الوقفي، بوصفه نظاماً اجتماعياً إسلامياً تكافلياً، لم يأخذ نصيبه في الوطن العربي حتى الآن، وإنَّ فرص التطور والنمو بالنسبة له كبيرةٌ جداً.

6 ـ إنَّ المزايا التي يتميز بها الوقف تؤكد وجود فرص كبيرة لنمو نشاط الوقف في الوطن العربي. وبالرغم من وجود أعمال أخرى للأجر والثواب، كالدعوة للتبرع لمساعدة الفقراء أو التبرع بالدم وما إلى ذلك من أعمال الخير ـ على أهميتها وسمو أهدافها ـ فإنَّها تظل قاصرة عن أداء رسالة الوقف وأهدافه؛ ذلك أنَّ الوقف لا ينقطع ثوابه.

ورغم وجود هذه المؤشرات، فإنَّ مسألة الوقف تغيب في الوقت الحاضر عن بال الكثير من الأفراد. وقد ناقش الدكتور شوقي أحمد دنيا[1] هذه المسألة، وذكر في تفصيل ذلك الأسباب الآتية:

---

(1) الدكتور شوقي أحمد دنيا، أثر الوقف في إنجاز التنمية الشاملة، مجلة البحوث الفقهية المعاصرة، عدد 24، ص144، نقلاً عن الدكتور عبد العزيز بن حمود الشتري، ندوة «مكانة الوقف وأثره في الدعوة والتنمية».

1 ـ تخضع معظم الأوقاف للإشراف الحكومي من قبل الهيئات القائمة على إدارتها.

2 ـ إنَّ بعض أنواع الوقف حظرتها بعض القوانين في بلدان كثيرة.

3 ـ قلَّ إقبال النَّاس على الوقف ـ بدرجة ملحوظة ـ بالمقارنة بما كان عليه الوضع في الماضي.

4 ـ لم يعد الوقف يؤدِّي الوظائف الاقتصادية والاجتماعية بالقوَّة والسِّعة اللتين كان يتميز بهما في الماضي.

5 ـ إنَّ استثمار معظم الأوقاف التي ما زالت قائمة، تحت إشراف وزارات الأوقاف وإدارتها، ليس على درجة عالية من الكفاءة، ويبتعد في بعض الحالات عن الضَّوابط الشرعية في غير مجال، مثل عمارة الوقف واستثماره وتوزيع عوائده على مستحقِّيها.

6 ـ لم نعد نشاهد تلك المدارس والجامعات العملاقة، وكذلك المكتبات والمستشفيات، التي قامت وازدهرت في الماضي على أموال الوقف. وإنَّ ما ظل منها قائماً، مثل الجامع الأزهر وغيره، ممَّا استولت وزارات الأوقاف على أوقافه، تدهورت أوضاعه عن ذي قبل، رغم تولي الحكومات الإنفاق عليه من خزانتها.

7 ـ غياب نظام الوقف، بوصفه ظاهرة اقتصادية واجتماعية كانت لها بصماتها الإيجابية البارزة في نهضة العالم الإسلامي.

ممَّا تقدَّم يمكن أن نلاحظ أهمية الوقف وإسهامه في ازدهار المجتمع، كما نستطيع القول: إنَّ هذا الدور ما زال مطلوباً من الوقف في الوقت الراهن، وينبغي تشجيعه وحفزه وهذا ما حثَّ عليه ديننا الحنيف وتراثنا الأصلي، فنفعل مثلما فعلت الدول الغربية التي عولت على هذا النظام وأنشأت المؤسسات ذات النَّفع العام التي يبقى أصلها، ويُستفاد من ريعها تطبيقاً لمفهوم الوقف وتحقيقاً لغايته.

ثالثاً - معنى الوقف:

قبل أن نبحث في موضوع الطُّرق التَّسويقية الجديدة للمشاريع الخيرية الوقفية وتنميتها، يهمُّنا أن نعرض بإيجاز بعض ما يتصل بمفاهيمه العامة. فالوقف، لغة: الحبس والمنع، وجمعه وقوف، يُقال: وقفت الدَّابة إذا حبستها على مكانها، ويُقال: وقفت الدار على المساكين إذا حبستها.

وفي الشرع: هو حبس العين والتصدُّق بالمنفعة، بمعنى حبس الأصل من أن يكون مملوكاً لأحد من الناس، فلا يباع ولا يشترى ولا يُوهب ولا يورث؛ بل تصرف منفعته وريعه في أوجه الخير المتعددة؛ التي قد يحددها الموقف، أو قد يطلقها. وسمِّي وقفاً لما فيه من حبس المال على الجهة المعينة.

وقد ثبت معنى الوقف حتى قبل الإسلام، حيث كان ينفق على القائمين على المعابد وإدارتها من خلال العقارات المرصودة لذلك الشأن، ولكن مفهوم الوقف تطور بعد الإسلام، واتسع نطاقه حتى شمل جميع أنواع الصدقات، وتجاوز الوقف

على القربات التي يكون القصد منها من قبيل العبادات، ليشمل الوقف على الأهل والأقارب والذرية[1].

---

(1) محاضرات في الوقف ألقاها الأستاذ محمد أبو زهرة على طلبة قسم الدراسات القانونية عام 1959، ص7، جامعة الدول العربية، معهد الدراسات العربية العالية، مطبعة أحمد علي مخيمر.

رابعاً - نبذة مختصرة عن الإطار القانوني المنظِّم للأوقاف في دولة الإمارات العربية المتَّحدة:

تحدَّث قانون المعاملات المدنية، لدولة الإمارات العربية المتحدة، رقم 5 لسنة 1985م، عن أحكام الوقف في فصل خاص، وهو الفصل الثاني من الباب الثاني؛ وذلك في المادة 1361 منه. وقد نصَّت هذه المادة على أن تسري، في شأن الوقف، الأحكام التي يصدر بها قانون خاص. وإضافة إلى هذا النَّص، فإنَّ قانون المعاملات المدنية لدولة الإمارات العربية المتحدة احتوى على نصوص متفرقة تتحدَّث عن أحكام الوقف، منها نصوص المواد: (191)، (758)، (1000)، (1063)، (1111)، (1205)، (1280)، (1281)، (1305)، (1319)، (1320).

وتطرَّق قانون المعاملات لموضوع إيجار الوقف؛ وذلك في المواد (من 838 إلى 848)، ومن يتأمَّل النُّصوص التي وضعها قانون المعاملات المدنية يجدها تضفي حماية قانونية للأعيان الوقفية؛ وذلك في سبيل حسن استثمارها وإدارتها، فمثلاً تنصُّ المادة (191) على الآتي: «لا يفسخ العقد بالغبن الفاحش بلا

تغرير إلاَّ في مال المحجور ومال الوقف وأموال الدولة». وهذا النص يجعل للوقف حماية خاصة؛ إذ لا يشترط لفسخ العقد، في أموال الوقف، التغرير والغبن الفاحش، إنَّما يمكن فسخ العقد لمجرد الغبن الفاحش حتى وإنْ لم يصاحبه التغرير.

وكذلك فعلت المادة (787) من القانون نفسه، إذ جاء فيها: «تصح إضافة الإيجار إلى مدة مستقبلة، وتلزم بالعقد إلاَّ إذا كان الشيء المؤجَّر مال وقف أو يتيم، فلا تصح إضافته إلى مدة مستقبلة تزيد على سنة من تاريخ العقد».

ليس ذلك فحسب، وإنَّما توجد أمثلة أخرى في ثنايا قانون المعاملات المدنية تشير إلى حماية أموال الوقف وضمان حُسن استثمارها. ومن هنا وجب التنويه إلى حقيقة مهمة، وهي أنَّ أموال الوقف تتمتَّع بحماية خاصة في سبيل ضمان حُسن إدارتها واستثمارها. وإذا كانت هذه النزعة موجودة في تشريعاتنا العربية فلا بدَّ من الانتفاع من هذه النصوص، بل ولا بدَّ من تضمين التشريعات الجديدة أحكاماً خاصة لضمان حُسن إدارة الوقف وأمواله وتنميتها بأفضل الوجوه. ومن هنا تجب مراجعة النصوص القانونية المتعلقة بأحكام الوقف بشكل دوري ودراستها، من قبل أهل الخبرة والاختصاص، لأنَّ مثل هذه الدراسات لها دور مهم في تنمية المشاريع الوقفية وحسن إدارتها.

خامساً ـ إنشاء الهيئة العامة للأوقاف:

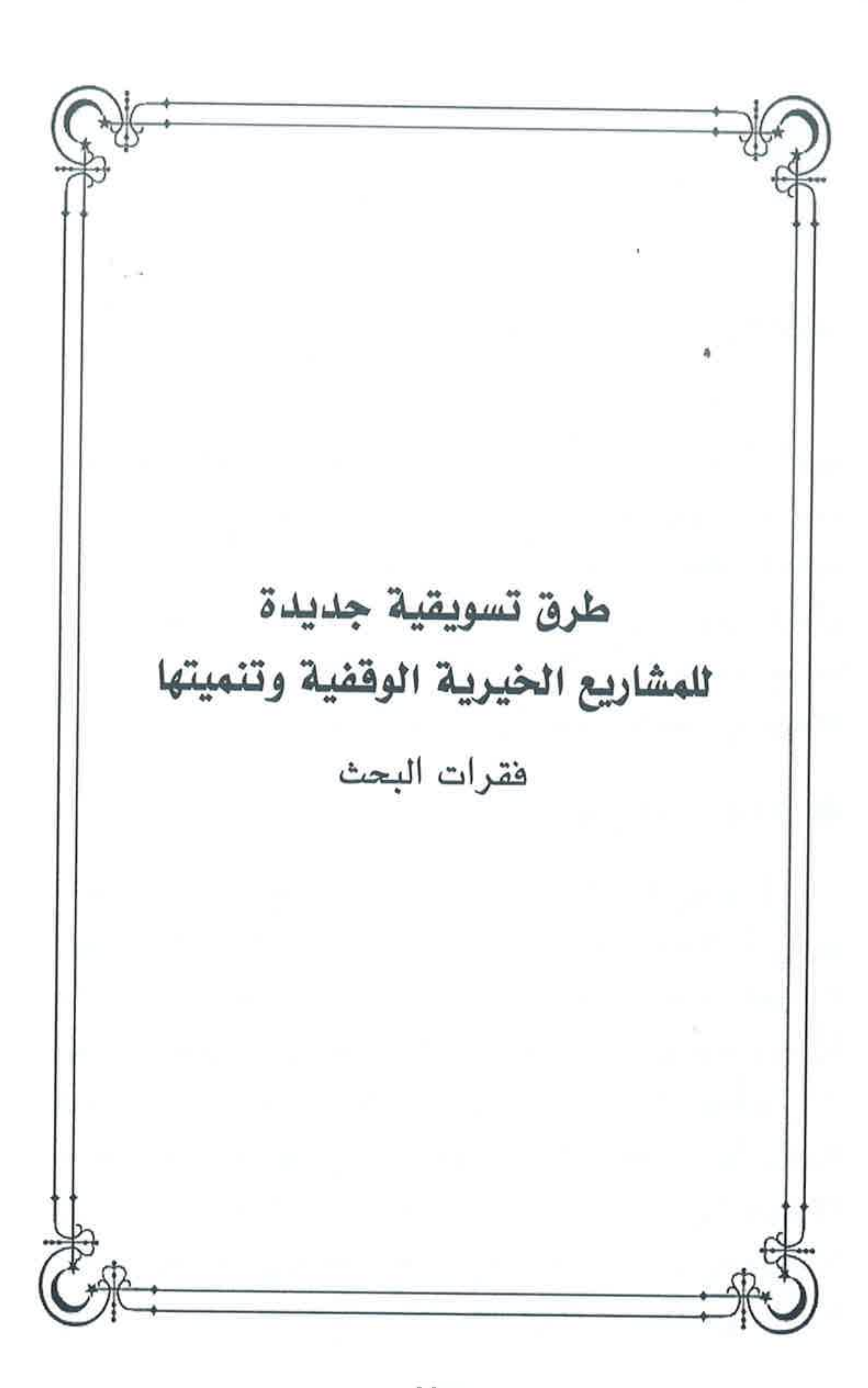
صدر القانون الاتحادي رقم 29 لسنة 1999م، والخاص بإنشاء الهيئة العامة للأوقاف في دولة الإمارات العربية المتحدة، وذلك في 30 نوفمبر/تشرين الثاني 1999م، وقد نصَّ هذا القانون على إنشاء الهيئة العامة للأوقاف، باعتبارها هيئة عامة تتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة والأهلية القانونية اللازمة لمباشرة جميع الأعمال والتصرفات التي تكفل تحقيق أغراضها، وحدَّد مقرها الرئيس في مدينة «أبو ظبي» على أن يجوز إنشاء فروع لها في مدن الدولة ونصَّ القانون على أهداف الهيئة في تحقيق سياسة الدولة، في ما يخصّ الشؤون الإسلامية والأوقاف، وبناء مجتمع آمن وواعٍ، وإدارة المساجد والإشراف عليها، وتنظيم شؤون الحج والعمرة، وإبداء الرأي في المسائل الشرعية. وإقامة المؤتمرات والنَّدوات والإشراف على مراكز تحفيظ القرآن، وأوكل القانون للهيئة مهمة الإشراف على الأوقاف التي تقع ضمن اختصاصات الهيئة وتنميتها واستثمارها، واقتراح المشروعات والبرامج الوقفية والدعوة لها، وحثّ القادرين على العمل من أجل تحقيق المقاصد الشرعية من نظام الوقف في خدمة المجتمع.

وصدر، بعد ذلك، قرار رئيس الهيئة، رقم 20 لسنة

2002م، في شأن اللاَّئحة المالية للهيئة العامة للأوقاف. صدر بعد ذلك، قرار مجلس الوزراء، رقم 8 لسنة 2003م، في شأن الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للأوقاف. وفي 9 أكتوبر/تشرين الأول من عام 2006م، صدر القانون رقم 34 لسنة 2006م، الخاص بتعديل أحكام القانون الاتحادي رقم 29 لسنة1999م، الخاص بإنشاء الهيئة العامة للأوقاف.

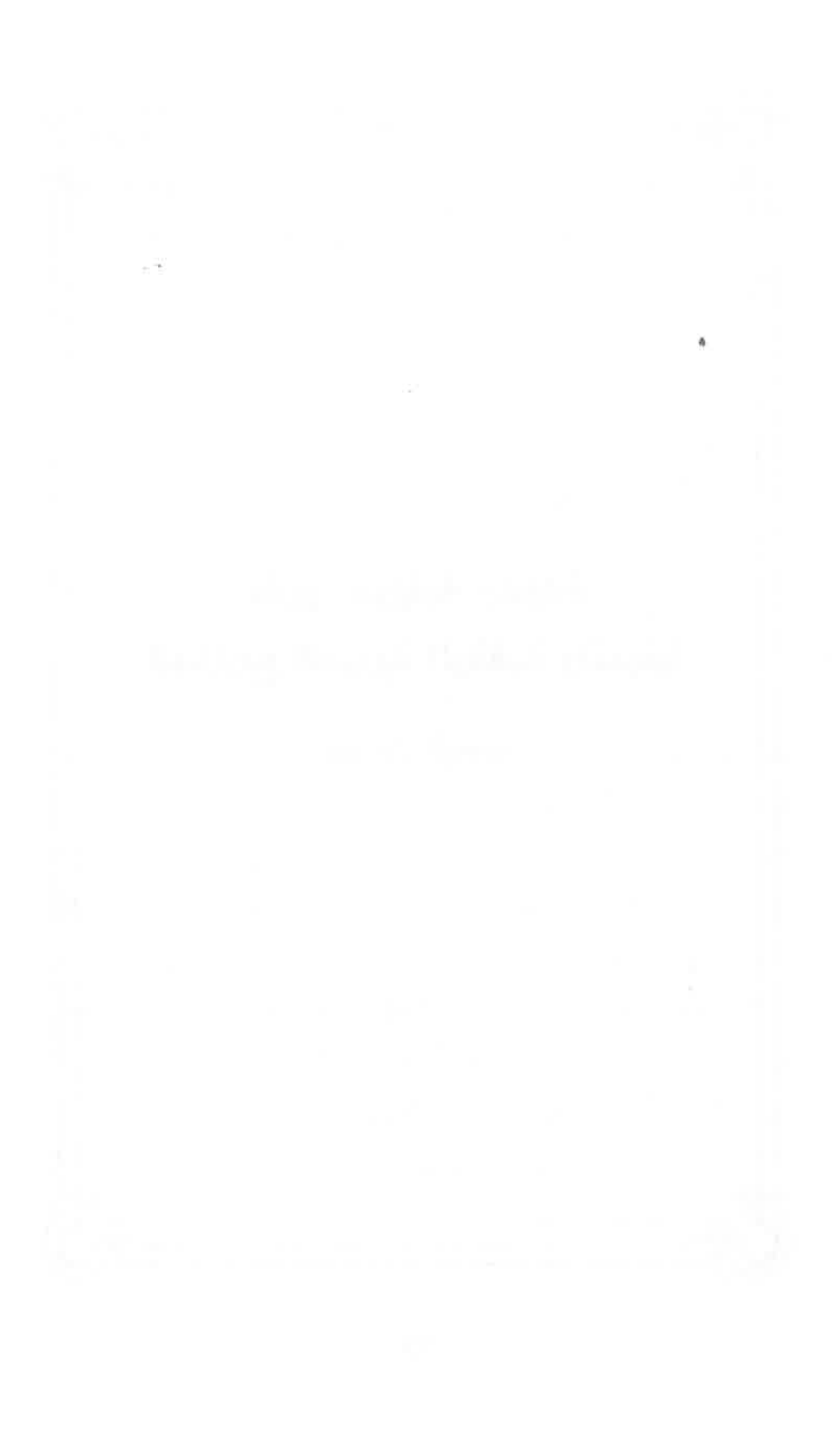
وفي إمارة دبي، صدر القانون رقم 6 لسنة 2004م الخاص بإنشاء مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر، ونصَّ هذا القانون على أهداف المؤسسة المتعلِّقة بالعناية بالأوقاف والمحافظة عليها، والعمل على إحصائها وتوصيفها وحفظ مقتنياتها وإدارة أموالها وتنميتها، لما يضمن حُسن استثمارها وإقامة مشروعات اقتصادية ناجحة باتباع أحدث طرق استثمار الأموال وتنميتها، وفاقاً للشريعة الإسلامية وأحكامها. كما نصَّ هذا القانون على تنظيم إدارة الأموال والأوقاف التي يشترط الواقف النَّظارة عليها من قبل المؤسسة وتقديم النُّصح والمشورة لناظري الأوقاف الذُّرية، وإدارة تلك الأوقاف متى طُلب من المؤسسة ذلك، وكذلك نصَّ على حضّ القادرين من أهل الخير على التبرُّع للوقف وعلى تشجيعهم والدعوة إلى إحياء هذه السُّنَّة الحميدة وترسيخها. وصدر أيضاً القانون رقم 9 لسنة 2007م، في شأن إنشاء مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر في إمارة دبي.

هذه هي نبذة مختصرة عن إطار العمل الوقفي في دولة الإمارات العربية المتحدة.



طرق تسويقية جديدة للمشاريع الخيرية الوقفية وتنميتها

فقرات البحث



الفقرة (1) ـ مرحلة التَّحوُّل:

وددت أن أنطلق، في دراستي، من هذه الفقرة لأنَّني أعرف جيداً أنَّ معظم الأهداف لا يمكن أن تتحقَّق بين ليلة وضحاها، ومن هنا ينبغي القول: إنَّ تحقيق التقدُّم والنجاح بحاجة إلى الوقت والصبر والمثابرة، ولا يمكن أن يأتي طفرة واحدة. ولسوف يتم، لدى القيام بالعمل، ارتكاب بعض الأخطاء، على جميع المستويات، لكن المطلوب هو العمل على تقليلها أو تلافيها في المستقبل سعياً إلى تحقيق التطلُّعات.

الفقرة (2) ـ الانتفاع من التجارب:

لا يمكن لأيِّ شخص أن يقول: إنَّ جميع المشاريع الوقفية ينبغي أن تنجح، لكن المهم هو أن نراقب تلك المشاريع غير الناجحة، ونحاول أخذ الدُّروس المفيدة منها، فمثلاً لو لاحظنا أنَّ عدد الجمهور المساهم في مشروع خيري لا يزداد بالسرعة التي توقَّعها «الكادر التسويقي» في الجهة المشرفة على تنمية الوقف أو استثمار أمواله أو إنَّه آخذ في الهبوط، فهنا يجب الانتباه إلى أسباب ذلك ورصد هذه الأسباب، والنظر إلى التجربة من زاوية الانتفاع من الخطأ الحاصل، وينبغي كذلك التأمُّل في الأسباب التي تحفِّز الناس للمساهمة في المشروع

الوقفي، ومعرفة فوائد هذا المشروع بالنسبة للمشاركين وللمجتمع.

وينبغي، إن كان ما سبق من وسائل قد أخفق المشروع، فلو كانت الرسائل المرسلة، عبر البريد الألكتروني، مثلاً، مهملة، ولا يهتم بها الناس، لكان على المعنيِّين إبدالها بوسائل أخرى، كالإعلانات في الأماكن العامة، أو إرسال النشرات بالبريد العادي، أو إجراء حملة واسعة ومكثَّفة عبر الهاتف للتعريف بفكرة المشروع وغاياته.

وعلى العموم، ينبغي استخدام وسائل بديلة ومبتكرة بدلاً من الوسائل التقليدية، خصوصاً في الأحوال التي تخفق فيها تلك الوسائل في تحقيق أهداف «الكادر» التسويقي للمشروع الوقفي.

الفقرة (3) ـ الموقع الألكتروني واستخدام شبكة الأنترنت:

تُعدّ شبكة «الأنترنت» من الوسائل المهمة في العصر الحالي؛ وذلك لمساهمتها في فتح قنوات تسويقية جديدة أمام أي مؤسسة أو نشاط، ووجود موقع للوقف على هذه الشبكة، بالشكل المتطور والحيوي يساعد كثيراً، بشكل عام، في تحقيق أهداف هيئات الأوقاف من خلال فتح قنوات تسويقية جديدة، سيما وأنَّه يعمل على بناء صورة ذهنية طيبة عن تلك الهيئات[1]،

---

(1) ينبغي للهيئات باعتبارها الجهة المختصة في تنظيم الوقف والإشراف عليه، توضيح الدور الذي تقوم به، وكذلك طبيعة عملها ونشاطها في هذ المجال، ذلك أنَّ معرفة الناس بآلية التخطيط لأعمال الوقف وبنوعية الإنجازات التي =

بوصفها متقدمة فنياً وتكنولوجياً، في الوقت الذي يشهد وطننا العربي إقبالاً واسعاً وكبيراً على استخدام شبكة «الأنترنت». وفضلاً عن ذلك، فإنَّ الموقع الألكتروني الجيد يمكن أن يحقِّق فوائد جمَّة تسهم، بشكل مباشر أو غير مباشر، في إيجاد طرق تسويقية للمشاريع الوقفية، وفي تنمية هذه المشاريع. ومن هنا يجب علينا تسليط الضَّوء على هذه الفوائد؛ وذلك وفاقاً للتسلسل الآتي:

1 ـ يسهم الموقع الألكتروني على شبكة «الأنترنت» في سرعة نشر الأخبار الخاصَّة بنشاط الجهات القائمة على تنمية أموال الوقف ورعايتها، الأمر الذي يؤثر على تحقيق أهدافها بشكل إيجابي.

2 ـ من خلال الموقع الألكتروني، ومن خلال شبكة «الأنترنت»، تسهل معرفة أحدث الأخبار المحلية والعالمية التي تتعلَّق بالنشاطات المرتبطة بنشاط الوقف وتنميته.

3 ـ إنَّ موقع الجهة القائمة على تنمية الوقف على شبكة «الأنترنت» واستثماره، يمثل إعلاناً محلياً وعالمياً لهذه الجهة ولنشاطاتها، وإنَّ تكاليف هذا الإعلان زهيدة مقارنةً بغيره من وسائل الدعاية.

4 ـ يُعدّ الموقع وسيلة من الوسائل المهمة، في الترويج

= تقوم بها الجهات المشرفة عليه، حريَّةٌ بأن تضاعف من تفاعل الجمهور إيجاباً. ومن هنا تبرز أهمية الموقع الألكتروني على شبكة «الأنترنت» لأنَّه يمثِّل وسيلة مستمرة للتواصل مع الجمهور.

للحملات الخيرية التي تقوم بها الجهات القائمة على رعاية الوقف.

5 ـ يساعد وجود الموقع الألكتروني المتطور في الاتصال بعدد أكبر من العملاء، وفي أقل وقت ممكن.

6 ـ يمكن أن يسهم الموقع في إرسال رسائل دورية، وبشكل ألكتروني، لفئات وشرائح في المجتمع؛ وذلك في سبيل استقطابهم وتوعيتهم بنشاط الهيئات الوقفية ودورها، أو بمشروع وقفي جديدة، أو بحملة خيرية يُراد الترويج لها. ويمكن أن يتحقَّق ذلك من خلال وجود قاعدة بيانات، وأن يتم تطوير الموقع ليتم إرسال هذه الرسائل بشكل آلي. وهذا النِّظام الألكتروني موجود، ويمكن الانتفاع منه (CRM Software)[1].

---

(1) في عالم تسودُ فيه «شبكة الأنترنت» وفي ظل تطور التقنيات المتسارع في طرق الاتصال وصناعة المعلومات وخدمات حلول الأعمال «الألكترونية»، وفي عالم تفصل فيه حركة «الماوس» الواحدة بين العملاء في أرجاء المعمورة، يتمثَّل التحدي ليس في البحث عن عملاء جدد فقط، ولكن في فهم متطلبات العملاء الحاليين والاحتفاظ بهم، وهذا الأمر ينطبق على المؤسسات غي الربحية مثلما ينطبق على المؤسسات والشركات الهادفة إلى تحقيق الربح. ومن هنا جاءت فكرة ما يُسمَّى بأنظمة إدارة علاقات العملاء أو CRM، وهو اختصار للكلمات Customer relationship management: وهذه مجموعة من الأنظمة الآلية والأدوات التقنية التي تسمح للمؤسسة أو الهيئة باتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والنوعية، للمحافظة على مستوى عملها وتنميته، وتقدم أنظمة إدارة علاقات العملاء مساعدة قيمة في الكثير من المجالات، فعلى سبيل المثال تساعد هذه الأنظمة المؤسسات على مواجهة تحديات ومصاعب توفير خدمات نوعية لعملائها وحلِّ مشكلاتهم؛ فهي تسمح لهم بأن يتعرفوا إلى عملائهم تمام المعرفة، وتضمن رضاهم وكذلك ولاءهم للشركة، وبدلاً من النفقات الجارية التي كانت الشركات تضطر إليها =

7 ـ من خلال الموقع تتحقَّق سرعة الاستجابة لطلبات الجمهور والردّ على استفساراتهم يؤثر بصورة إيجابية على المجتمع ويجعله راضياً عن الدور الذي تؤدِّيه الجهة القائمة على إدارة أموال الوقف وتنميتها.

8 ـ إنَّ الموقع يوفِّر تكاليف استخدام البريد العادي.

9 ـ يعني وجود الموقع الألكتروني للجهة القائمة على إدارة أموال الوقف أنَّها حاضرة أمام الجمهور مدَّة من 24 ساعة، وعلى مدار السنة.

10 ـ متابعة أهل الخير لنشاط الهيئة الوقفية والأعمال التي تقوم بها من أي مكان في العالم.

11 ـ سرعة إتمام الإجراءات.

12 ـ تحويل الهيئة القائمة على إدارة الوقف إلى صديقة للبيئة من خلال خفض حجم الأوراق المستخدمة.

13 ـ وصول المعلومات إلى زائر الموقع بالصُّورة التي تريدها

= للمحافظة على رضا العملاء، أصبحت الشركات تستثمر في هذه الأنظمة المتطورة لإدارة علاقات العملاء مرة واحدة فقط، ثم تبدأ بجني فوائد العلاقة الطويلة والمثمرة التي سترتبطها بعملائها. وتعتمد هذه الأنظمة على مبدأ فَهم تفكير تصرفات النَّاس وتحليل احتياجاتهم ومعرفة تطلعاتهم من خلال قواعد البيانات التي لا بدَّ من أن تكون زاخرة بكل أنواع المعلومات، حتى تتمكن الهيئة أو المؤسسة التي تستخدم هذا النظام من التقرب منهم كثيراً والإجابة عن كل تساؤلاتهم وتوصيل ما يرغبون فيه، ومن هنا تأتي التحديات عندما توجد لدينا فئات مختلفة من المشتركين كتلك التي لدى شركات الاتصالات والبنوك، والمؤسسات الخدماتية الكبرى؛ لأنَّ تحديد نوعيات الزبائن، وفئاتهم، وما يرغبون فيه من منتجات، وما يعانونه من مشكلات، خصوصاً على صعيد الخدمات، يُعدّ من أهم عوامل المحافظة على ولاء الجمهور.

الهيئة الوقفية، وبالصُّورة التي تنسجم مع تحقيق أهدافها ومنجزاتها.

14 ـ يمثِّل وجود الموقع الألكتروني للهيئة وسيلة إضافية للتواصل معها إلى جانب الوسائل التقليدية.

15 ـ يمكن أن يسهم موقع هيئات الأوقاف في تحسين العلاقات مع الجمهور ومعرفة آراء شرائحه من خلال الاستبيانات التي يمكن أن تُطرح بشكل دوري ومستمر.

16 ـ نشر الدراسات والمقالات والبحوث الجادَّة والأصيلة التي يعدّها المهتمون، في هذ النشاط، وذلك من أجل إثراء المعرفة ومعالجة المشاكل التي يشهدها الواقع العربي وتحقيق التواصل العلمي والثقافي مع الهيئات الخيريَّة والمراكز والجامعات العلميَّة.

17 ـ توطيد الصِّلات الاجتماعية والفكرية بين المجتمع والهيئة، من خلال طرح قضايا المجتمع المعاصرة والمسائل الخاصَّة بنشاط الهيئة والمصارف الوقفية.

الفقرة (4) ـ مشروع الصُّندوق الوقفي ودور المساجد في تشجيع سُنَّة الوقف:

تتحلَّى الأُمَّة الإسلاميَّة بفضائل سمحة نابعة من ديننا القويم وتراثنا الأصيل، فالقيم الرُّوحية والأعراف الدينية هي التي تحكم حياتنا، وتكسبنا التعاون والتماسك والتوحُّد في الفكر والعمل. وقد ورثنا ذلك خلفاً عن سلف، أمانةً من عهود الأجداد إلى الآباء إلى ذمة الأبناء، وهكذا...، لتتركز مع الزمن، وتصبح دعامة من دعامات المستقبل المشرق بإذن الله.

وقد ظلت هذه الأمانة باقية طوال هذه القرون تغذي أرواحنا، وتبني شخصياتنا، وتحافظ على وجودنا، رغم كل نكبات الدهر. ظلت هذه الرُّوح حية، وكانت تستمد حيويتها وقوَّتها من إيمان الناس بأنفسهم وبتراثهم، الذي هو مصدر قوَّتهم وسبيل بقائهم. وكانت المساجد مراكز الإشعاع في حياة الناس، وهي التي حفظت للأُمَّة تراثها، وصانت عقولها وقلوبها من ظلمات الجهل، وما دامت هذه المراكز الرُّوحيَّة هي سِّر بقائنا ومصدر عزَّتنا وكرامتنا، وإليها يرجع الفضل في المحافظة على ماضينا ورعاية تراثنا، فإنَّنا نريدها في حاضرنا أن تؤدِّي رسالتها كما فعلت بالأمس، وأن تزيد على ذلك بأن تصبح سبيلاً لتطوير حياتنا، ودفْعِنا إلى الأمام على هدى وبصيرة، حتى يكون تقدُّمنا نابعاً من أصالتنا وتراثنا، ويشترك المجتمع بكل طبقاته وأفراده في عملية بناء المستقبل وتعميره. فمن خلال المساجد، يمكن أن يتم تنبيه شرائح كبيرة من المجتمع في دولنا العربية وتوعيتها لإحياء سُنَّة الوقف، ويمكن أن تضطلع هيئات الأوقاف بدور متميِّز في توجيه أئمة المساجد وخطبائها في الدولة للتأكيد على أهمية الوقف ودوره وضرورة العمل لإحياء هذه السُّنَّة، خصوصاً أنَّ الوقف يُعدُّ سُنَّة وفيه فضل عظيم وأجر كبير، والأدلة كثيرة على مكانته واستحبابه[1]. ومن هنا فإنَّ مهمة أئمة المساجد لا تنتهي عند إيصال المعلومة لجمهور العباد فحسب، بل تمتد إلى

---

(1) من ذلك ما روي عن رسول الله ﷺ أنَّه قال: «.. إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلاَّ من ثلاثة: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له».

تحقيق الأهداف وتنمية الوقف وزيادته. وفضلاً عن الثواب الجزيل الذي يناله هؤلاء الأئمة، لا بدَّ من مكافأتهم على مشاركتهم، بشكل مستمر، وتحفيزهم لأنَّ مهمتهم ليست مجرد حمل المعلومة للآخرين، وإنَّما التأثير عليهم في الرأي واتخاذ القرارات في شأن الإسهام في مشاريع الوقف. وفضلاً عن هذا وذاك، يمكن أن يطلق مشروع الصندوق الوقفي عبر المساجد، ويتمّ من خلال هذا الصندوق جمع المبالغ من قبل الأفراد على سبيل الهبة والتبرع، وأن تُترك قيم المساهمة مفتوحة بالقدر الذي يختاره المحسن، وأن يتم جمع هذه المبالغ ورصدها لدعم المشاريع الاستثمارية التي يتم الإعداد والتخطيط لها من قبل هيئة الأوقاف. وللتمثيل يمكن أن نجعل صندوقاً وقفياً لكل ربع سنة مثلاً، وأن يتم الإعلان عن هذا الصندوق في الجوامع وهدفه (على سبيل المثال: بناء مدرسة)، وأن يقوم أحد الأشخاص بجمع مشاركات المصلِّين عقب كل صلاة. وبعد نهاية كل ربع سنة، يمكن الإعلان عن المبلغ الذي تمَّ جمعه من خلال هذا الصندوق ببركة مساهمات المصلِّين التي أدَّت إلى تراكم رأس المال الذي من خلاله يمكن تنفيذ المشروع المُعلَن عنه. وإن كان المبلغ الذي جمع أقل من المطلوب، يمكن للهيئة القائمة والمشرفة على العمل الوقفي أن ترفد المشروع من خلال التمويل الذاتي، أو من خلال الصيغة المتداولة لديها في تنفيذ المشاريع[1].

(1) من قبيل هذه الفكرة، يمكن أن تنبثق أفكار عديدة مشابهة، مثل مشروع =

الفقرة (5) ـ تبادل الخبرات والتعاون بين الدول العربية:

في سبيل تنمية المشاريع الوقفية، وإيجاد طرق جديدة لتسويقها، ينبغي تبادل الخبرات بين الدول العربية، بحيث يتم الوقوف على النَّواحي الإيجابية التي يتم تطبيقها في أي دولة من الدول العربية، كما يتم تبادل الخبرات الفنية والدراسات، والتعاون في مجال عمليات الاستثمار، وكذلك تنبغي دراسة التجارب العالمية لدى الدول الإسلامية[1]، أيضاً، والاستعانة بها أو بما توصلت إليه من نواحٍ إيجابية، سواء على صعيد استثمار أموال الوقف أم على مستوى طرق تسويق المشاريع الخيرية وحتى على مستوى التشريعات والقوانين، وبالقدر الذي يتلاءم مع البيئة القانونية في دولنا العربية، وممَّا لا شك فيه أنَّ هنالك جهوداً عديدة، فردية وجماعية، للدعوة إلى إحياء سُنَّة الوقف، وقد أثمرت هذه الجهود مشاريع وقفية متنوِّعة، وأينعت ثمار هذه المشاريع في تلك الدول؛ ومن هنا يجب الانتفاع من

= الصندوق الوقفي من خلال المدارس، أو مشروع الصندوق الوقفي من خلال المعاملات الرسمية بحيث يدفع مبلغ زهيد على إجراء كل معاملة من المعاملات، وأن يذهب هذا المبلغ إلى الهيئة حتى يتم استثماره وصرف ريعه على المصارف الوقفية.

(1) صدر عن البنك الإسلامية للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب والأمانة العامة للأوقاف في الكويت كتاب: نظام الوقف في التطبيق المعاصر (نماذج مختارة من تجارب الدول والمجتمعات الإسلامية/ تحرير الأستاذ محمود أحمد مهدي، وهو يمثِّل محاولة لنشر التجارب بين الدول. وممَّا لا شك فيه أنَّ الدراسات والبحوث تشكل أحد الروافد المهمة لتبادل الخبرات والتجارب).

هذه التجارب ووضعها في ضوء نظرية البحث تلافياً للأخطاء المستقبلية[1].

الفقرة (6) ـ النماذج الحيَّة للأنشطة الوقفية:

*من الأمور التي يلحظها المهتم بالنشاط الوقفي تراجع دور هذا النِّظام الاجتماعي مع مرور الزَّمن. ولا يخفى أنَّ أحد أهداف هذه الدراسة هو الإسهام في إحياء هذا النظام ودعمه، لأنَّ تنمية الوقف وتسويقه بطرق جديد يمثِّلان إحياءً لهذه السُّنَّة، بَيْدَ أنَّ الذي وددت الإشارة إليه، في هذا المقام، هو أنَّ الأفراد في أمسِّ الحاجة للتفاعل مع هذا النظام لمشاهدة نماذج حيَّة تدلهم على أثره ودوره في دعم حاجات الناس ومطالبهم، فالمجتمع الذي تغيب مساهمة الوقف[2] عن سدّ حاجاته لا شك في أن لا تتولد لديه أي رغبة في المساهمة في مثل هذه المشاريع الخيرية، وعلى العكس من ذلك، فإنَّ هذا النِّظام سوف ينمو ويزدهر في المجتمات التي يكثر فيها نشاطه وتستمر مساهماته في سدّ حاجات الأفراد في شتى المجالات (الصحة والتعليم

(1) تُعدُّ المؤتمرات العربية والإقليمية من الطرق المهمة للاستفادة من تجارب الدول المجاورة، لذا فإنَّ المشاركة في مثل هذه المؤتمرات تُعدُّ من الوسائل المهمة لتبادل الخبرات.

(2) يُعدُّ الوقف نظاماً إسلامياً وجد منذ نشأة الدولة الإسلامية، وتواصل مع مسيرتها كونه يمثِّل وسيلة للبذل والعطاء وطريقاً للبر، وإذا كان دور الوقف قد قل لبعض الوقت، فإنَّ ضرورات العصر وأهمية الوقف ومكانته تستلزم حفزه بشتى الوسال. ومن هنا إشارتنا إلى الحاجة للتفاعل مع هذا النظام لمشاهدة نماذج حيَّة تدلُّ على أثر الوقف ودوره في حياة المجتمع.

ومساندة الفقراء... الخ)؛ وذلك لأنَّ من يشاهد النماذج الحيَّة للمدارس والمستشفيات المدعومة مالياً من قبل الأموال الموقوفة، ومن يشاهد ثمار هذا الدعم والدور الذي يؤدِّيه الوقف في خدمتها وخدمة المجتمع سوف تتحفز لديه الهمَّة والعزيمة في رفد هذا النظام لأنَّه سيشعر ـ حينئذٍ ـ بعظيم الأجر وجزيل الثواب المترتب من وقف الأموال، وكيف لا يشعر بذلك، وهو يرى تعليم الطفل ومعالجة المريض وما إلى ذلك من وجوه الخير التي يتسِّع نظام الوقف لتغطيتها، وينحسر المقام عن ذكرها في هذا البحث.

وصفوة القول، في هذا الشأن هي أنَّ النماذج الحيَّة من المشاريع الوقفية يمكنها أن تشكل وسيلة من الوسائل القويَّة للتوعية بأهمية الوقف، ولفتح القنوات التسويقية الجديدة لتنمية هذا النظام ولاستثمار الأموال الموقوفة.

الفقرة (7) ـ مهرجان التكريم السنوي للعمل الوقفي:

من الأمور التي تساعد في فتح قنوات تسويقية، في أي بلد من البلدان، الإعلان عن الجوائز والمسابقات بهدف تفعيل العمل الإنساني والخيري. إنَّ تنظيم المسابقات وتوزيع الجوائز الفخرية، في مهرجان جماهيري، عمل له الأثر البالغ في دعم الخطط التسويقية التي نهدف إلى تحقيقها وتطويرها؛ وذلك من خلال تكريم المحسنين وأصحاب الإسهامات الفاعلة في مسيرة العمل الوقفي. وفي مثل هذا المهرجان سوف يتمّ تحفيز الآخرين للإسهام في المراحل القادمة. ويمكن أن يتضمن

مهرجان التكريم: تكريم الأفراد والشركات أو المؤسسات. وممّا لا يخفى على المتأمّل أنّ لهذه النشاطات فوائد عديدة، أبرزها إدخال التنافس في الخير بين مؤسسات المجتمع المدني وأفراده. وينبغي أن يتم إجراء حملات إعلان ودعاية لهذا المهرجان لكي تتحقّق المساهمات الفاعلة من أغلب الشرائح والفئات المستهدفة للإسهام في العمل الخيري.

الفقرة (8) ـ الإسهام في المشاريع الخيرية جزء من متطلبات الجودة:

من الحقائق التي ينبغي التركيز عليها، عند البحث في موضوع تسويق المشاريع الوقفية على مستوى الشركات، ما يأتي: إنَّ الإسهام في المشاريع الخيرية، ومنها الوقف يُعدُّ من المسائل المهمة في تحقيق الجودة والتميُّز بالنسبة لتلك المؤسسات أو الشركات، وهذه الحقيقة معروفة لدى المهتمين في برامج الجودة والتميُّز، فينبغي على المؤسسة المالية أن تظهر مساهمتها في خدمة المجتمع ودورها في تحقيق مصالحه، وبذلك يمكن استقطاب مساهمات وقفية من تلك المؤسسات.

الفقرة (9) ـ خلق إطار عام يدعم التطور ويسانده:

من خلال خلق إطار عام داخل الهيئات الوقفية، يُمكن تحفيز جميع العاملين للتفكير والاقتراح والمراجعة. وممّا لا شك فيه أنَّ ذلك سوف ينعكس بشكل إيجابي على نتائج عمل الهيئة ونشاطها. وينبغي أن تتوافر لكل موظف فكرة واضحة عن كيفية تكامل عمله مع استراتيجية الهيئة القائمة على إدارة أموال

الوقف وهيكلها التنظيمي بالطريقة التي تُساعد على وضع الأهداف المتعلقة بالنشاط الوقفي في جو متميِّز بالانفتاح والتعاون وبحث الأفكار والاهتمام بها، بشكل يعكس طموحات التقدُّم المراد تحقيقها في المرحلة المقبلة.

الفقرة (10)*- تشجيع الوقف الخيري:

يرى بعض دارسي القانون أنَّ القانون المصري[1] القديم عرف معنى الوقف على الذرية، وقد وجدت صور لعقد الهبة صادرة من الشخص لابنه الأكبر، وجاء فيها أَمْره بصرف الغلات لأخوته على أن تكون العين، أي ما وُقف، غير قابلة للتصرُّف بها. ويؤيد الأستاذ محمد أبو زهرة هذه المسألة، ويناقش الاعتراضات التي يمكن أن تُثار في شأنها، وخصوصاً في ما يتعلق بكون ما عرفه القانون المصري القديم بمثل هبة وليس وقفاً، لأنَّه تمليك مقيد، بينما الوقف في حقيقته ليس تمليكاً لأحد من العباد. ومن جهة ثانية فإنَّ العين تكون موقوفة على حكم ملك الله، بينما العين الموهوبة تكون مملوكة للموهوب له، وإن قيِّد التصرُّف في المنافع. ويرد الأستاذ أبو زهرة على ذلك بالقول: إنَّ العبرة في العقود بالمقاصد والمعاني لا بالألفاظ والمباني، وإنَّ العقد في القديم وإن ذُكِر أنَّه هبة إلاَّ أنَّ معناه هو الوقف، خصوصاً بالنظر إلى القيود التي قيد بها

---

(1) كتاب تاريخ القانون للأستاذ شفيق شحاته، ص32، 35، 47 نقلاًعن الأستاذ محمد أبو زهرة، مصدر سابق.

التصرف. أما من ناحية كون العين مملوكة لمتولي شؤون الوقف، فإنَّ ذلك لا يمنع من ثبوت حقيقته الشرعية، لأنَّ الفقهاء لم يتّفقوا على ملكية العين الموقوفة، فبعضهم يرى أنَّها تكون حكم ملك الله تعالى وبعضهم الآخر يرى أنَّ الملكية تكون للموقوف عليهم المعيَّنين[1].

هذا وإنَّ الوقف ينقسم إلى نوعين هما: الوقف الخيري[2] والوقف الذُّرِّي[3]، والأول هو أكثر فائدة وأشمل نفعاً من الثاني، لأنَّ الوقف الذُّرِّي تنحصر منفعته في طائفة محدَّدة قد لا تكون بحاجة ماسة إليه من حيث الأصل، بينما الوقف الخيري يسهم في دفع عجلة التنمية والنهضة العلمية والاجتماعية والاقتصادية، وبريعه شُيِّدت المدارس والمعاهد والمستشفيات ومُهِّدت الطرق، وأُنفق على العلماء وطلبة العلم وما إلى ذلك. من هنا ينبغي تشجيع الوقف الخيري[4] باعتباره وسيلة تخدم

---

(1) المصدر السابق، ص8 و9.

(2) الوقف الخيري: هو ما وقف للجهات الخيرية من دون تعيين أحد بعينه، مثل الوقف على المساجد والفقراء، أو كأن يقف أرضه على مستشفى أو مدرسة، ثم بعد ذلك على نفسه وأولاده.

(3) الوقف الذُّرِّي هو الذي يشرط الواقف فيه أن يكون للذرِّية ونحوها من أقاربه، وله صور متنوِّعة، منها ما يكون مشروطاً على الواقف نفسه طوال عمره، ومن ثم على أولاده ونسله أو على كل من ينتمي لأسرته، ومنهم من لا يشترط نفسه بل يكون على أولاده وذرِّيته، ومنه أن يكون مشروطاً على كل من ينتمي لأسرته فقط. ، ومن صوره، أيضاً، ما يشترط أنَّه إذا انقطعت ذرِّيته يعود الوقف إلى جهة خاصة معيَّنة أو فقراء مدينة ما.

(4) من هنا يمكن القول: إنَّ الوقف يقسم، من حيث أغراضه ومصارفه، ومن =

مصلحة المجتمع بأسره، وهذه المصلحة أولى بالرِّعاية من مصلحة الفرد.

الفقرة (11) ـ الحفاظ على الأُصول:

الأصل هو أنَّ الوقف لا يصح بيعه، وتالياً فإنَّ الأموال الموقوفة يفترض فيها عدم النقصان. ومع ذلك، فإنَّ الوقف بحاجة، كأي مشروع تجاري، للنفقات في سبيل استمراره وديمومته وعدم نقصانه. ومثلما يحتاج أي عقار لنفقات، في سبيل ترميمه، فإنَّ الأعيان الوقفية بحاجة مستمرة وسنوية للإنفاق عليها وترميمها في سبيل المحافظة عليها وعلى قيمها. ويمكن أن تتم المحافظة على هذه الأعيان من خلال ريع الوقف نفسه، أو من خلال حثِّ المقتدرين للمساهمة في صيانة المباني الوقفية وترميمها. ومن هنا يجب على الجهة القائمة على إدارة الوقف أن تؤدِّي دورها بخصوص المحافظة على الأوقاف وصيانتها، ومن الضَّروري الإشارة إلى هذه المسألة عند تناول تنمية المشاريع الوقفية. هذا وإنَّ إنشاء الهيئات القائمة على إدارة الأوقاف يساعد في تحقُّق النمو المطرد في الأُصول الوقفية، ما يزيد من عوائدها الاستثمارية، ويعزِّز من قيمتها الاقتصادية وفاقاً للأُسس التجارية والاستثمارية وطبقاً للمناهج الشرعية، ويسهم في المحافظة على الأُصول الوقفية وتعزيز إمكاناتها وتنمية أُصولها وزيادة عائداتها، وذلك باستخدام أفضل أساليب الاستثمار والإدارة.

= جهة تحديد المنتفعين منه، إلى وقف خيري ووقف ذرِّي، ويمكن أن يكون مشتركاً بين الأوَّل والثاني، فيجمع الوقف الخيري والوقف الذُرِّي معاً.

الفقرة (12) ـ إعفاء الوقف وهباته من الرُّسوم:

في سبيل حثِّ أفراد المجتمع على التَّوجُّه نحو نظام الوقف، وفي سبيل تطوُّر هذا النظام، لا بدَّ من إصدار الأنظمة والقوانين التي تُشجِّع الأفراد على الوقف والتبرع لأعمال الخير، وذلك من خلال الإعفاء من الرسوم أو الضرائب وتسهيل كافة الإجراءات الخاصة بمثل هذه المساهمات، وذلك لحثِّ كافة فئات المجتمع ـ ومن دون تحديد ـ للتسابق نحو تطبيق هذا النظام والإسهام فيه باعتبار كل من يسهم أو يشارك في الوقف هو شريك مهم في دعم هذا النظام وتنميته.

الفقرة (13) ـ الاجتهادات الفقهيَّة ودورها في تنمية أعيان الوقف:

ليس من أهداف هذا البحث تناول أحكام الوقف من الناحية الفقهية، أو دراسة الاجتهادات الدينية التي تؤثر على العملية التنموية التي يُراد للوقف أن يؤدِّيها، والسَّبب في ذلك يعود إلى أنَّ مثل هذه الدراسات بحاجة إلى أهل الاختصاص من الفقهاء في مثل هذه المجالات العلمية[1]. والقصد من كلامنا، في هذه الفقرة، هو أنَّ مسألة الاجتهادات الفقهية لها أثر بالغ في تنمية أُصول الوقف وتقويته واستعادة مجده؛ وذلك من خلال

---

(1) لا أريد من خلال هذه الدراسة، التصدِّي لأي مسألة فقهية، وقد حاولت تجنُّب ذلك بصورة كلية، وأي رأي يرد في هذا البحث، وفيه تعارض مع آراء المتخصصين من الفقهاء يُضْرب به عرض الحائط؛ لأنَّني ممَّن يؤمن بضرورة احترام التخصص، والمسائل الفقهية هي من أدق التخصصات، ومن أفتى بغير علم فقد تبوَّأ مقعده من النار.

الاستعانة بالفقهاء وإعمال مبادىء الفكر الإسلامي في صورته العقلانية، وهذا الجهد يبذل في سبيل تمكين المسلمين من تطبيق النظرية الإسلامية للحياة، وكما يقولون فإنَّ الشارع لا يمكن أن يسدَّ على الناس باباً إلاَّ ويفتح لهم باباً خيراً منه. . . وهذا كله يوجب الاجتهاد في ضوء نصوص الشَّرع وقواعده، ومن قبل الجهة المختصة فيه، سعياً إلى إيجاد حلول إسلامية في سبيل توسيع الوعاء الوقفي وتشجيع هذا النظام وتنمية مشاريعه، أو إلى إيجاد البدائل في استثماره، خصوصاً وأنَّ حاجة نظام الوقف إلى الاجتهادات الجديدة تعود إلى تطور الحياة والمجتمعات في العصور الحديثة؛ وذلك بعد ثورة التكنولوجيا، وتطور الاتصالات والمعلومات والحاسب الآلي وبرامجه، فضلاً عن التطور الاقتصادي أو العمراني الذي تشهده الدول في هذا الزمان، مع ضرورة التنويه إلى أنَّ الفتاوى الجديدة بحاجة - مستمرة - إلى جهاز مؤهَّل لديه معرفة بطرق إعداد دراسات الجدوى، ولديه دراية بنظم التحليل المالي وبطرق تسويق الفرص الاستثمارية ودراستها، ويعمل هذا الجهاز بشكل متوازٍ مع جهات الإفتاء لكي يتسنى تحقيق أهداف الهيئة.

الفقرة (14) - تقسيم السوق إلى فئات:

تحتاج الهيئة القائمة على شؤون الوقف، في عملية تسويقها لمشاريعها الخيرية، إلى تقسيم المجتمع إلى شرائح وفئات. ومن خلال هذا التقسيم، يستطيع الجهاز التسويقي توجيه منتجاته، أو مشاريعه الخيرية، إلى الفئة التي لديها الرغبة في ذلك النوع من

المشاريع والاستعداد لها. وتقسيم السوق إلى فئات وشرائح مسألة مهمَّة في جميع عمليات التسويق، فعلى سبيل المثال: التحفة الأثرية النَّادرة لا يمكن بيعها بثمن غالٍ لو تمَّ عرضها في غير السوق الخاصَّة بها، بمعنى أنَّ عملية تسويقها أو بيعها لن تنجح ما لم تُعرض على الشريحة المهتمة بها، ليس ذلك فحسب بل إنَّ عرض المنتج ـ أياً كان نوعه ـ على غير الشريحة أو الفئة الراغبة فيه يعدّ هدراً لوقت الجهاز التسويقي والتأثير سلباً على سمعة الجهة المُسوّقة، بينما تقسيم السوق إلى شرائح يُساعد في زيادة نشاط هذا الجهاز، ويمكِّن أفراده من إيجاد قنوات كبيرة للمشاريع الوقفية في وقتٍ أقل وجُهدٍ أقصر.

وثمة فائدة أخرى لتقسيم السوق إلى فئات، وهي أنَّ هذا التقسيم يتيح للجهة، أو للهيئة القائمة على إدارة الأوقاف، فرصة التعرف إلى الفئات المستهدفة أكثر فأكثر، لأنَّ عملية التقسيم تلزمها بإجراء مراجعة دورية لأوضاع المشاريع الخيريَّة والراغبين فيها والبقاء على صلة وثيقة بهم.

من هنا بات من الضروري بذل الوقت لتحديد فئات العملاء وكيفية الوصول لهم. فمثلاً هنالك مشاريع وقفية تستهدف الشركات الخاصة الكبرى، ومشاريع تستهدف المصارف، وأخرى المؤسسات الحكومية، أو كبار المحسنين وأهل الخير، أو شرائح الطلبة. وعموماً يمكن تقسيم شرائح المجتمع تبعاً للإحصائيات الاجتماعية، مثل السِّن والحالة الاجتماعية ونوع الوظيفة ومستوى الدخل والجنسية. ويمكن تقسيم شرائح المجتمع ـ أيضاً ـ تبعاً لأحوالهم المعيشية

واتجاهاتهم وشخصياتهم. وفي جميع هذه الحالات، ننوِّه بضرورة النظر، في أثناء عملية التقسيم هذه، إلى تصنيف هذه الفئات من حيث استجابتها للأعمال الخيرية (كون ميلها شديداً لمثل هذه الأعمال أو لا) وكذلك الجهة التي يتمّ فيها صرف هذه الأموال، فمثلاً هنالك فئات تحبِّذ إنفاق المال في سبيل التعليم ومستعدة للمساهمة الخيريَّة أو الوقفية في هذا المجال، وهنالك فئة ترغب في إنفاق المال في مجال الصحة، أو بناء المساجد، أو كفالة اليتامى، وما إلى ذلك من فئات ينحسر المقام عن ذكرها جميعاً، إنَّما ينبغي دراستها بشكل تفصيلي ومتقن.

والأهم من ذلك، فإنَّ تقسيم السوق إلى شرائح يمتد إلى تقسيم الشركات إلى فئات من خلال عملها والطريقة التي تُدار بها وثقافتها أو ثقافة الطاقم المسؤول عن إدارتها (فمثلاً هنالك مصارف إسلامية أو شركات تأمين تكافلية.. .الخ) يمكن أن تُشكِّل قنوات تسويقية قوية لعمل فريق التسويق.

ممَّا تقدَّم تتضح أهميَّة تقسيم السوق إلى فئات وشرائح؛ وذلك لأنَّ هذا التقسيم يحقِّق فوائد جمَّة لا غنى عنها في عملية تسويق المشاريع الخيريَّة، طبقاً للصيغة التي تطمح لها الهيئة، وطبقاً للإيقاع الذي يواكب عجلة التطور.

الفقرة (15) ـ التعدُّدية في بناء القوَّة التَّسويقية:

بعد أن تكلَّمنا على مسألة تقسيم السوق، يهمنا التحدُّث عن موضوع التعدُّدية في بناء القوَّة التسويقية، إذ تُعدُّ مسألة تنوُّع الخلفيات الاجتماعية والثقافية وتعدُّدها من العناصر المهمة

والحيوية في بناء القوَّة التسويقية للمشاريع الخيريَّة، فكل مجتمع ينقسم إلى جماعات وفئات، ولعلَّ هذا التعدُّد يظهر بشكل واضح وبارز في التركيبة السكَّانية لبعض الدول؛ وذلك بسبب تنوُّع الجنسيات الوافدة واختلاف ثقافتها، إضافةً إلى التركيب السكَّاني الأصلي لأبناء تلك الدول، ومن هنا يجب بناء قوَّة تسويقية تستطيع أن تستقطب الجماعات التي تتوافق مع نسيجها الفكري، فمثلاً هنالك تنوُّع بين الجنسيات الوافدة المنتمية إلى ثقافات مختلفة، كما أنَّ هنالك اختلافاً بالنسبة لجنس الفئة المستهدفة. ومن هنا يجب خلق قنوات تسويقية تستهدف زيادة إسهام النساء ـ مثلاً ـ في الأعمال أو المشاريع الوقفية.

إنَّ مثل هذه التعدُّدية سوف تؤدِّي إلى خلق فرص جديدة لا يمكن تحقيقها، في حال إغفال التعدُّدية للقوَّة التسويقية، المراد تشكيلها.

الفقرة (16) ـ الاهتمام بالجهاز الوظيفي والإشراف عليه:

عندما تتم ملاحظة الجهود التي يبذلها الموظف، وعندما يتم الاعتراف بهذه الجهود، وعندما يتم تحديد نقاط الضعف، سعياً إلى تصحيح المسارات، فإنَّنا بلا شك سنجد الرغبة لدى الموظف في بذل أقصى ما في جهده. وينطبق هذا الكلام على الجهاز الذي يتولى مهام التسويق، فحيث وجد الاهتمام الكافي بهذا الجهاز تحقق النجاح والتقدُّم للهيئة القائمة على إدارة الأوقاف في تحقيق أهدافها وبناء استراتيجيتها التي تعتمد على إحياء سُنَّة الوقف وترسيخها، بوصفها صيغة تنموية فاعلة في

البنيان المؤسسي، للنهوض بالمجتمع بما يحقِّق المقاصد الشرعية، ويعزِّز التوجه الحضاري الإسلامي المعاصر.

وما نقصده بعلميَّة الإشراف هو مساعدة العاملين، في الهيئة بشكل عام، وفي مجال التسويق بشكل خاص، وإرشادهم لكي يصبحوا أكثر فاعلية في أداء مهامهم؛ وذلك من خلال ترسيخ القيم التي تؤمن بها الهيئة، وجعل عملية الإشراف والمتابعة متناغمة مع تلك المفاهيم والقيم، فضلاً عن ذلك فإنَّ العاملين هم في أمسِّ الحاجة للإشراف الذي يدلّهم ـ دوماً ـ على سلامة الطريق الذي ينهجونه، ويؤكِّد لهم نجاح المشاريع التي يشاركون فيها[1]. كما أنَّ الإشراف يساعد فرق العمل على تصحيح أي مسار خاطىء ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلَّب الأمر. ويساعد في التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في الهيئة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل، مع الأخذ في الاعتبار الأهداف والمصالح التي تسعى الهيئة إلى تحقيقها.

الفقرة (17) ـ معلومات نظم التَّسويق للمشاريع الوقفية:

توجد طرق مختلفة لبناء قاعدة المعلومات الخاصة بتسويق المشاريع الوقفية، ومن هذه الطرق: المعلومات الداخلية والخارجية، والمعلومات الخاصة بالوضع الحالي للنشاط الوقفي، والمعلومات الخاصة باستقرار نمو العمل الوقفي.

---

(1) ينبغي التنويه إلى أنَّنا لا نقصد بالإشراف إجبار الفرد على العمل، أو بذل مزيد من الجهد، إنَّما نريد منه ملاحظة مواطن الضعف وتقويمها وملاحظة مراكز القوَّة وتحفيزها.

لهذه المعلومات أهمية كبيرة في بناء الخطط التسويقية، فمثلاً المعلومات الداخلية تكون متوافرة في داخل الهيئة، لكنَّها تحتاج إلى تحليل، وهذا التحليل يحتاج إلى تقنيات وبرامج خاصة تجعل من عملية المتابعة والاستفادة من هذه المعلومات سهلة ويسيرة بحيث تقوم هذه الأنظمة بتحويل المعلومات إلى فرص تسويقية، كأن تحدِّد الناس المستعدين للإسهام في المشاريع الوقفية خلال هذ الشهر، أو خلال الشهر القادم بصورة دقيقة. وفي هذا السياق، يهمّنا الإشارة إلى أنَّ المعلومات الداخلية المتوافرة، لدى الهيئات القائمة على إدارة الأوقاف وجهازها هي على مستوى عالٍ من الأهميَّة، ما يستلزم معه الاستعانة بالخبرات والمعلومات المتراكمة في سبيل الوصول إلى المشاريع التسويقية الناجحة.

من هنا نجد من الضروري الاهتمام بهذه المعلومات وتنميتها بحسبانها تمثِّل المصادر المحلية والداخلية لتنشيط المشاريع موضوع الدراسة، ولا غرابة في ذلك فمن يعمل في هذا المجال سيكتسب ـ على سبيل الحتم والتأكيد ـ معلومات لا يمكن الاستغناء عنها.

ليس ذلك فحسب، بل إنَّ لهذه المعلومات مزايا حيوية نابعة من صميم العمل الوقفي، فضلاً عن أنَّ تكلفة الحصول عليها أقل من تكاليف الحصول على المعلومات من المصادر الخارجية. وفي هذا المضمار، يمكن فتح باب الأفكار الشهرية التي يتمّ من خلالها قبول اقتراحات الموظفين لدى الهيئة، وتتمّ

دراستها المقبول منها، وفاقاً لبرامج وخطط يتم بحثها بشكل دقيق، على أن تتم مكافأة الموظف صاحب الاقتراح المطبق.

أمَّا المعلومات الخارجية، فإنَّها تغطي سوق العمل الخيري من جهة حجمه وبنيته وتوجهاته وفرصه في تلك الدولة ونصيب العمل الوقفي من مجمل العمل الخيري، وتقدِّم معرفة بالمشاريع المنافسة للعمل الوقفي وبالعملاء القدامى أو الجدد.

أمَّا المعلومات الخاصة بالوضع الحالي، فإنَّها تتناول المعلومات الداخلية والخارجية الخاصة بالهيئة في المرحلة الراهنة، ومقارنتها بنشاط العمل الخيري بصورة عامة وبنشاط العمل الوقفي بصورة خاصة، وتحديد نقاط القوَّة والضعف مع المنافسين، وتحديد المزايا التي تتمتع بها الهيئة من أجل الاستقطاب المستقبلي.

أمَّا المعلومات الخاصة باستقرار نمو العمل الوقفي، فإنَّها تنظر إلى المستقبل، وتتضمَّن التوقعات الخاصة بنشاط الهيئة في ظل المقوّمات الموجودة حالياً.

والحقيقة هي أنَّ جمع هذه المعلومات يساعد بشكل كبير في تقدُّم نشاط العمل الوقفي ونموه بالشكل الذي يتلاءم مع طموح الجهات القائمة على إدارة هيئات الأوقاف في المرحلة القادمة، وفي أي بلد من البلدان.

الفقرة (18) ـ سلوك الواقف:

تتحدَّث هذه الفقرة عن التأثيرات الخفيَّة الكامنة وراء إقبال

الناس على الدخول في المشاريع الوقفية. والبحث عن الأسباب الخفية الكامنة وراء إقبال الأفراد على إيقاف ممتلكاتهم، يتطلب وقتاً طويلاً واطلاعاً واسعاً، ومن الصعب أن نعرف لماذا يُقْدِم الناس أو لا يقدمون على وَقْف تلك الأموال. ومن هنا فإنَّ عملية فهم سلوك الواقفين ورغباتهم تُعَدُّ جوهر عملية التسويق للمشاريع الوقفية في المرحلة المقبلة.

ومن المهم أن نشير إلى أنَّ حالة الرخاء الاقتصادي الذي تشهده بعض الدول العربية وتطور أجهزتها السياسية والاقتصادية، وتقديم الدولة الخدمات المختلفة للمواطنين، وبرامج الرعاية الاجتماعية للمحتاجين ضمن برامج الضمان الاجتماعي وقوانينه... إنَّ ذلك كلّه أدّى إلى الاختفاء التدريجي لنظم التكافل الاجتماعي ـ ومنها الوقف ـ أو إلى قلَّة الاهتمام بها من قبل الأفراد، لأنَّ الوفرة المادية وحالة الانتعاش الاقتصادي أدَّتا إلى اختفاء الحاجة إلى المساعدة المادية التي كانت قائمة بين المواطنين بصورة كبيرة. وأخذ العون يتجه إلى المساعدة الخارجية ومعاونة الدول الفقيرة أو المنكوبة في مختلف أرجاء العالم[1]. إزاء ذلك، أردتُ التأكيد أنَّ نظام الوقف لا يشكِّل معونة للمجتمع الحالي فحسب، بل يسهم في دعم نُظم التكافل الاجتماعي للأجيال القادمة، فهو ضمانات من

---

(1) أنظر، في هذا الصدد، كتاب: العمل الخيري والإنساني في دولة الإمارات العربية المتحدة دراسة ميدانية لعيِّنة من العاملين والمتطوعين في الجمعيات الخيريَّة، الأستاذ طلعت إبراهيم لطفي، منشورات مركز الإمارات للدراسات والبحوث والاستراتيجية، ص42.

الخلَفْ إلى السَّلف، ولا بدَّ من أن تتوجه إليه أنظار المجتمع في كل وقت وظرف.

الفقرة (19) ـ زيادة قاعدة الأعضاء:

تُعدُّ ألزِّيارات والمقابلات الشخصية من الوسائل المهمة لزيادة قاعدة الأعضاء التي يمكن، من خلالها، زيادة عدد المقتنعين بالهدف الذي تسعى إليه الهيئة أو الجهة القائمة على رعاية شؤون الوقف. فالحديث عن الوقف وأهميته ودوره، في حياة المجتمعات، ودور الجهة المشرفة عليه يمكن أن يسهم في جذب الناس. والعثور على مشاركين جدد للإسهام في المشاريع الوقفية ومقابلتهم شخصياً (مثل رجال الأعمال) يمكن أن يؤتي ثماره، شريطة إعداد جهاز مؤهّل يستطيع أن يؤدِّي المهام الموكلة إليه وفاقاً لخطة مُعدَّة وسياسة مدروسة.

الفقرة (20) ـ المشاركون في المشاريع الوقفية في السَّابق:

تنبغي ملاحظة المشاركين في عملية الوقف سابقاً والذين توقفت مساهماتهم في المرحلة الحالية، وإجراء مراجعة دورية لهذه المسألة وتحديد هذه الفئة، والنظر في سبب عدم استمرار مساهماتهم ومدى إمكانية الاتصال بهم ونتائج متابعتهم.

الفقرة (21) ـ الإعلان والدعاية:

إنَّ الإعلان والتَّرويج ليسا بديلين لأي مرحلة من مراحل

التسويق الناجح بل إنَّهما الوسيلة المتمّمة والمكمّلة لزيادة النشاط وفتح القنوات الجديدة.

فالإعلان والدِّعاية من شأنهما أن يزيدا من وعي الجمهور بنشاط الجهة القائمة على إدارة الوقف، ويجعلاه متفاعلاً معها ويحفِّزاه للاتصال والسؤال عن المشاريع الخيريَّة. ورغم أنَّ الأهداف النبيلة التي تسعى الهيئة القائمة على الأوقاف إلى تحقيقها، ورغم أنَّ الوقف هو نظام إسلامي محمود... فإنَّ هذه الحقائق يجب أن لا تؤثر على حملات الدعاية والإعلان، لأنَّنا لا يمكن أن نعتمد على سمو الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، أو تسعى إلى تحقيقها الجهة القائمة على رعاية الأوقاف[1]. ولا يمكن ـ أيضاً ـ أن نعتمد فقط على ما يقول بعضهم عن أهمية الوقف ودوره في المجتمع. ومن الأمور المؤثرة سلباً جعل هذه الأهداف النبيلة ذريعة لترك الحملات الترويجية أو تقليلها، ذلك أنَّ الإعلان وسيلة فاعلة في زيادة النشاط التسويقي لأي مشروع، وأنَّ الجمعيات أو المؤسسات الخيرية غير الهادفة للربح تحتاجه بالقدر الذي تحتاجه

(1) نحن لا نقصد، بأيِّ حال، عدم التركيز على الأهداف السامية التي تعمل من أجلها الجهة القائمة على إدارة الوقف وكونها جهة خيرية تنموية اجتماعية وكونها الجهة التي تتولى الدعوة للوقف والقيام بكل ما يتعلق بشؤونه، من إدارة أمواله واستثمارها وصرف ريعها في حدود شروط الواقفين، وبما يحقِّق المقاصد الشرعية للوقف وتنمية المجتمع وتلبية احتياجاته المختلفة. ولكنَّنا نودّ أن نؤكِّد ضرورة العمل على كافة الأصعدة تحقيقاً لتلك الرسالة.

المشاريع الأخرى، وينبغي أن يتمّ التعامل مع عملية الترويج بالاهتمام نفسه الذي يتمّ التعامل فيه مع أي جانب من جوانب العمل الوقفي. وينبغي تخصيص ميزانية سنوية للعمليات الترويجية، لأنَّ عدم وجود هذه الميزانية يؤثر بشكل سلبي على الخطَّة التسويقية. لذا ينبغي تثبيت الميزانية الخاصة بالدعاية والإعلان، وأن يتم إنفاق هذه الميزانية مثلما يتم صرف المصاريف الخاصة بالنفقات الإدارية أو رواتب الموظفين، وعلينا أن نؤمِن أنَّ الدعاية والإعلان هما ثمن النجاح الذي ينبغي دفعه لتحقيق الأهداف.

وعندما نفكِّر في إيجاد طرق تسويقية جديدة لمشاريعنا الوقفية، لا غنى لنا عن الحملات الترويجية، ويمكن وضع نسبة من المساهمات الوقفية تكلفةً للحملات الترويجية[1]، كما يمكن تخصيص ميزانية ترويجية منفصلة لكل مشروع خيري واحتساب نفقات الدعاية من تكاليف المشروع.

---

(1) المسألة ترتبط بموضوع مهم يتمثَّل بحكم الصرف من الأموال الموقوفة، بغية الإعلان عن الوقف وترويجه. إذ قد يرى بعضهم أنَّ الإعلان لا يُعدّ ضرورة، لكنَّنا نرى ضرورة الإنفاق على الدعاية والترويج. ومثلما يحتاج الوقف إلى سائر النفقات لاستمرار خدماته التي يقدِّمها، فإنَّ المؤسسات الوقفية بحاجة للإعلان عن نشاطها وتعريف الجمهور بأهدافها وبأهداف الوقف ليقوم القادرون بوقف أموالهم لمصلحة تلك الأنشطة، فهذا الإنفاق يدخل في الإنفاق لتنمية الأموال الموقوفة. وفي الدول الغربية تؤدِّي وسائل الإعلام المختلفة دوراً بارزاً للترويج للمؤسسات الخيرية وتحفيز مشاريعها، من خلال إشاعة روح البذل لدى الجمهور. وعلى العموم، فإنَّنا نؤكِّد ضرورة أخذ الفتوى الشرعية في مثل هذا الإجراء.

وتتمثَّل الأهداف من الحملات الترويجية بجملة من الأمور، منها:

- تعريف الجمهور بالأهداف السامية التي تسعى إلى تحقيقها الجهة القائمة على إدارة الوقف.
- إختراق سوق العمل الخيري بصورة أكثر عمقاً.
- زيادة المساهمات في المشاريع الوقفية والإعلان عن الجديد منها.
- إستهداف شرائح محدَّدة من المجتمع.

ومن الضروري استطلاع آراء الجمهور عن نجاح الحملات الإعلانية وكذلك استطلاع آراء الموظفين العاملين بالحملة الإعلانية، وإجراء تقييم شامل بعد انتهاء حملة الترويج، وذلك من أجل تحديد نتائج التجربة وسلبياتها، ما يسهم في زيادة فاعلية العملية الإعلانية في الحملات القادمة.

وفي هذا المقام، تهمُّنا الإشارة إلى الوسائل التي يمكن من خلالها ترويج المشاريع الوقفية[1]، والتي تتمثَّل في النشر في الصحف والمجلاَّت ودليل الهاتف، ووسائل المواصلات ومن خلال أجهزة المذياع والانترنت ولوحات الإعلان والبطاقات البريدية، ومن خلال المقالات التي يتم نشرها في الجرائد والتي يتم من خلالها شرح نشاط هيئة الأوقاف ومشاريعها. وهذه الوسيلة تكاد تكون منعدمة التكلفة لأنَّها تقوم بالترويج من خلال

---

(1) في سبيل مخاطبة أفراد المجتمع بأسره، من الجيد أن يتم توجيه الرسالة بطرق عديدة وبأشكال متنوعة، ذلك أنَّ الجمهور ذو اتجاهات وميول مختلفة ولا يمكن لأفراده استقبال الرسائل بمستوىً واحد.

نشر الأخبار، ويمكن الترويج من خلال زيادة عملية توزيع النشرات أو المجلات، كما أنَّ الأعداد القديمة من تلك المجلات يمكن أن تُرسل بشكل مجاني وذلك بعد مضي مدَّة محدَّدة، كأن تكون شهر مثلاً، ويتم توزيعها مجاناً، خصوصاً للشركات والمؤسسات الكبرى ووضعها في أماكن الانتظار والجلوس في تلك الشركات أو المستشفيات.

ليس ذلك فحسب، بل إنَّ من الأمور المهمة التي ينبغي الاهتمام بها ضرورة الحصول على الدعم المجاني[1] من المؤسسات الحكومية والخاصة، وهذا الدعم المجاني أساسه أنَّ الجهة القائمة على إدارة أموال الوقف هي كيان غير هادف للربح، والمساهمة الطوعية في دعمها تمثل إسهاماً في دعم المجتمع وترسيخاً للقيم الفاضلة فيه، لذا يمكن الانتفاع من خلال ذلك في رفد عملية الدعاية المجانية للمشاريع الخيرية، خصوصاً أنَّ وسائل الإعلام الحديثة لم تُستثمر بالصيغة المطلوبة حتى الآن، ويمكن أن تسهم وسائل الدعاية والإعلام في التعريف بالوقف وأهميته ودوره بشكل أفضل. ولذلك، فإنَّ العمل الوقفي بحاجة إلى خدمة الإعلام من أجل تسويق الخدمات التي يقدِّمها، ومن خلال قنوات الإعلام تتم دعوة الناس إلى الإسهام في الوقف، بغية الوصول إلى

(1) مسألة الدعم المجاني غير قاصرة على موضوع الدعاية، إنَّما ينبغي التوسع فيها، وينبغي للجهات أو الهيئات القائمة على شؤون الأوقاف أن تحصل على هذا الدعم في كل أنشطتها وفي كلِّ المجالات التي تتحرَّك فيها، ولا شك، أنَّ في مثل هذا الدعم يمكن أن يحقِّق طفرات كبيرة في تقدُّم الوقف ونشاطه، وازدهارهما.

مردود أكبر، وزيادة في الأُصول، وهذا بدوره يساعد على أداء الوقف لدوره المنشود في المجتمع.

الفقرة (22) ـ الدِّعاية السلبيَّة:

دعونا ننظر إلى هذا الجانب بشيء من العناية والدقَّة، ولنأخذ أحد الأمثلة الواقعية البسيطة ثم ننظر إلى آثاره. وهذا المثل نسوقه من خلال تحقيق نشرته إحدى الصحف، وقد جاء في هذا التحقيق الصحفي ما يأتي: («الأوقاف» تزيد الإيجار 53%)، هذا هو عنوان المقال، وقد ورد بالخط الكبير، أما مضمون المقال فقد جاء فيه: «أعرب قاطنو بنايات تابعة لـ«الأوقاف» عن استيائهم من زيادة قيمة الإيجار التي فرضتها الجهة المتولية لشؤون الوقف خصوصاً أنَّها تجاوزت نسبة 65% على قيمة الإيجار الفعلية، ما دفع بعض المستأجرين للتعجيل بفكرة البحث عن بديل مناسب. وفق سكان بناية ((س)) الوقفية».

وأكَّد قاطنو البناية أنَّهم «تلقوا رسائل تجديد عقود الإيجار، طالبت فيها «الأوقاف» بزيادة قيمة الإيجار، لتصبح 48 ألفاً للشقق المكوَّنة من غرفتين وصالة، بدلاً من 40 ألفاً، وتالياً تبلغ الزيادة 20% على أن يتمّ تجديد العقد بعد شهر من استلام الرسالة، أو إخلاء المسكن بعد الحصول على براءة ذمة من الأوقاف وهيئة الكهرباء والمياه» وأضافوا: إنَّ «الأوقاف فاجأت السكان مرة ثانية بوضع رسالة جديدة على مدخل البناية، موجَّهة لجميع السكان الذين أكملوا ثلاث سنوات، على أن يتم تجديد العقود بزيادة قيمة الإيجار لتبلغ 65 ألفاً إلى 67 ألف درهم

للشقق المكوَّنة من غرفتين وصالة، أما المكوَّنة من ثلاث غرف فصار الإيجار 75 ألف درهم، ما يعني أنَّ الزيادة تصل إلى 65%. . . الخ». هذا ما ورد في المقال.

من المهم أن نشير، هنا، إلى أنَّنا لسنا في مجال الاعتراض على الإجراء الذي اتخذته الجهة القائمة على إدارة الوقف، ولا نحن في صدد مناقشته من الناحية الإجرائية ـ مع أنَّ مسألة التقييم الدوري للأُصول الوقفية وريعها تُعدُّ من المسائل التي ينبغي القيام بها بشكل مستمر ـ إلاَّ أنَّنا نتحدَّث عن ضرورة بث التوعية في شأن الدور الذي يؤدِّيه نظام الوقف في خدمة المجتمع، وفي تغيير السلوك الاجتماعي؛ وذلك بتغير المعارف والقيم عن طريق المناقشة والإقناع، وعن طريق إظهار المزايا الإيجابية لنظام الوقف. وتحقيق هذا الهدف بحاجة إلى بذل جهود جبَّارة لخلق هذه التوعية، سيَّما وأنَّ هنالك نسبة لا يُستهان بها من شرائح المجتمع تجهل أهميَّة نظام الوقف، وتجهل أهداف الجهات القائمة على إدارته، بينما تعمل الدِّعاية السلبيَّة بعكس الاتجاه الذي نحتاج العمل فيه، ما يؤثر سلباً على تنمية واقع الوقف، ذلك الواقع الذي لا ينفصل عن واقع المجتمع عموماً. فإذا كنَّا نطمح إلى النُّهوض بالوقف الإسلامي؛ فإنَّ الأمر لا يتوقف على بثّ التوعية الإيجابية عنه، وإنَّما يتطلب مجابهة الدِّعاية السلبيَّة الموجهة ضدَّه.

الفقرة (23) ـ الشَّواهد الدِّينية:

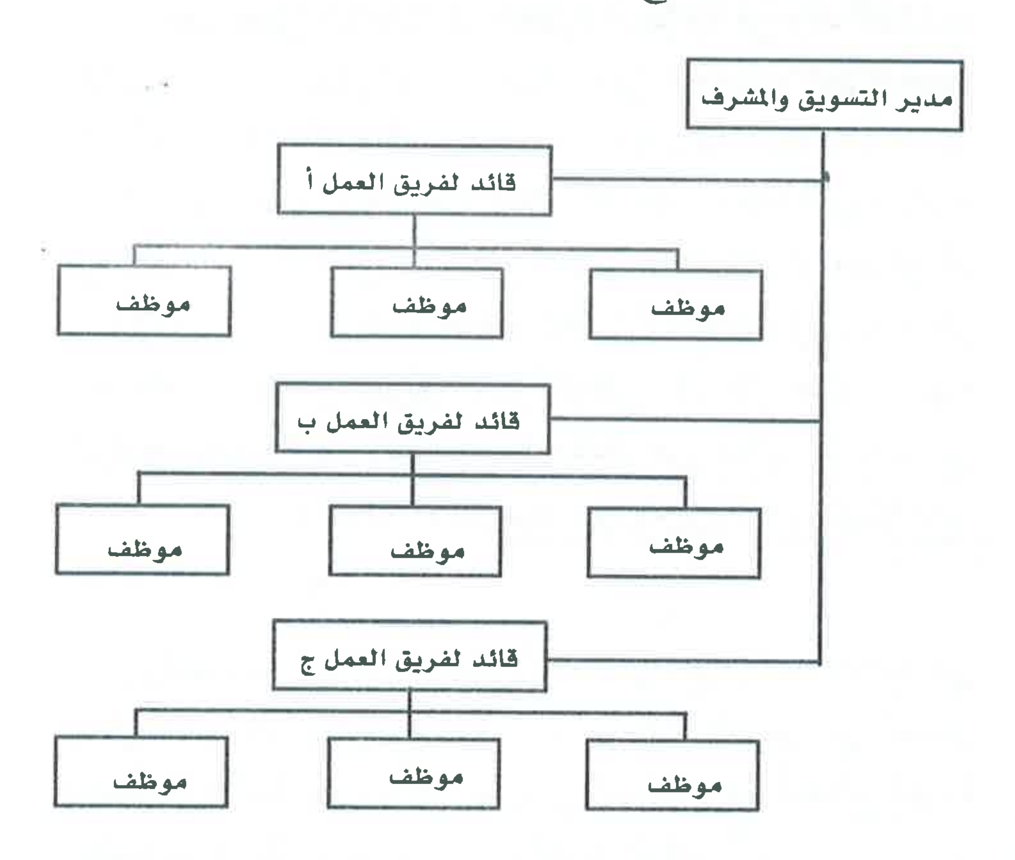
الشَّواهد الدِّينية من الآيات والأحاديث، التي تحثُّ

على القيام بعمليات الوقف، تمثّل ثروة شديدة الأهميَّة، فهي أفضل الوسائل التي يمكن أن تسهم في تنمية الوقف والحثّ على القيام به وتطويره. ولا نريد أن نذكر هذه النصوص، أو الأحاديث الشريفة، لأنَّها أوسع من أن يحيط بها بحثنا وأعمق من أن يسطرها قلمنا، لكن الذي يمكن قوله هو: إنَّ هذه النصوص تمثِّل التراث والحضارة والقيم، ويعترينا شعور غاية في الإجلال والقدسيَّة إزاء هذه الشواهد، ونحن بحاجة دائمة إلى تذكير المجتمع بها وحثّه على الاقتداء بسير الصالحين، فلِمَ لا نسير على خطاهم، خصوصاً وأنَّ هذه الشواهد تُسهم في تنمية الوقف وازدهاره؟ وذلك كله بما يواكب التطورات الحالية، بحيث تجعل من نظام الوقف وسيلة ناجحة لحل المشكلات التي يعاني منها عالمنا في الوقت الحاضر، مثل مشكلات البطالة، والتعليم والمشكلات الاجتماعية مثل الإعراض عن الزواج وغير ذلك.

الفقرة (24) ـ فِرَق العمل:

إنَّ فكرة تشكيل فِرَق العمل من الأفكار المهمَّة التي يمكن أن تسهم في تحقيق نتائج إيجابية، فبها يصبح كل فريق عمل مسؤولاً عن عدد من برامج الهيئة، وفي مناطق جغرافية مختلفة من الدولة. ويعمل كل قائد فريق على إقامة الصلة وتنسيق الجهود والعمل بين فريقه وبين الهيئة، بوصفها الكيان الأكبر المسؤول عن النشاط الوقفي بأسره، ومن خلال هذه الطريقة،

يتم تجاوز الهيكل التنظيمي التقليدي[1]. وزرع روح المثابرة والمنافسة بين المجاميع والفرق.



---

(1) تُعَدُّ مسألة تراجع دَور الوقف، في عملية التنمية الاجتماعية، مقارنة بدَور هذا النظام في تاريخ الأُمَّة، من المسائل التي تمَّت مناقشتها بشكل مطوَّل. ومن بين الأسباب التي ساقها الكتاب مسألة البيروقراطية المتَّصفة بالروتين وعدم المرونة في المؤسسات التي تدير الوقف وتتولى النّظارة عليه، بيدَ أنَّ المتأمِّل في أسلوب عمل بعض الهيئات، يلاحظ أنَّ هنالك جهوداً حثيثة في سبيل ازدهار نظام الوقف، وينبغي أن يتم الانتفاع من تلك التجارب. وكما قدمنا، في مطلع هذه الدراسة، فإنَّ هنالك فرصاً حقيقية لنمو هذا النشاط في المرحلة القادمة.

الفقرة (25) ـ استثمار الجهود التطوعية:

يعتقد بعض الباحثين أنَّ الجهود التطوُّعية في رفد المشاريع الخيرية تتَّصف بعدم الاستمرارية. وفي الحقيقة، فإنَّ الجهود التطوُّعية يمكن أن تحقِّق نتائج باهرة وكبيرة، سيَّما وأنَّ المبدأ هو أنَّ المرشد أو الدَّال على الخير كفاعله. وهذا المبدأ راسخ في الثقافة السائدة في المجتمع العربي والإسلامي، ويمكن أن يستغل ويستثمر بطريقة صحيحة لتحقيق نتائج متميِّزة تساعد في فتح آفاق واسعة في تسويق العمل الوقفي. ويمكن استثمار جهود شرائح مختلفة من المجتمع؛ وذلك من خلال الإعلان في وسائل الإعلام وشبكة الأنترنت، من طريق موقع الهيئة ومن خلال العامِلين فيها.

والمهم، في ذلك كله، أن يتم وضع برامج خاصة في سبيل تفعيل الجهود التطوُّعية، وتوجيه هذه الجهود في المسار الصحيح والفعَّال، وبالطريقة التي تتماشى مع أهداف الهيئة وتطلعاتها في التميُّز واستثمار المشاريع الوقفية[1].

---

(1) لا شك في أنَّ للعمل التطوعي أهميَّة كبيرة وجليلة تؤثر بشكل إيجابي في حياة الفرد والأسرة والمجتمع، ومن تلك الإيجابيات والآثار تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي والأحوال المعيشية، والحفاظ على القيم الإسلامية وتجسيد مبدأ التكافل الاجتماعي، واستثمار أوقات الفراغ بشكل أمثل. يُعدُّ العمل التطوعي تجسيداً عملياً لمبدأ التكافل الاجتماعي، بوصفه يمثل مجموعة من الأعمال الخيريَّة التي يقوم بها بعض الأشخاص الذين يتحسسون آلام الناس وحاجاتهم؛ الأمر الذي يدفعهم إلى تقديم التبرُّع بجهودهم وأوقاتهم وأموالهم لخدمة هؤلاء الناس، طلباً لتحقيق الخير والنفع =

الفقرة (26) ـ تفاعل الجمهور:

تتأثر عملية تفاعل الجمهور مع الرسالة الموجهة إليه تأثراً كبيراً بطبيعة المصدر الذي جاءت منه تلك الرسالة، حيث إنَّ الرسائل التي تأتي من المصدر الموثوق به تكون أدعى إلى القبول والاستجابة أكثر من نظيراتها الآتية من مصادر أدنى من ذلك. من هنا يمكن استقطاب عدد من طلبة العلم، أو الواعظين، في سبيل نشر الوعي بين أفراد المجتمع وتعريفهم، لا سيَّما العارفين منهم بأهميَّة الوقف ودوره في خدمة المجتمع.

الفقرة (27) ـ أثر تأهيل «الكوادر» البشرية، في المرحلة المقبلة، في تسويق المشاريع الخيريَّة وتنميتها:

من ضمن العوامل التي ينبغي أن نتطرق لها مسألة تأهيل «الكوادر» الفنية وتشجيعها للحصول على المؤهلات المهنية، وزيادة المهارة الفنية للعاملين في الوقف وإدارته، سواء على مستوى خدمة العملاء وتقديم المشورة لهم أم على مستوى تسويق المنتجات الوقفية وما تستلزمه من مهارة خاصة، فخدمة الجمهور تُعدُّ مسألة حيوية في تقدُّم المشاريع الخيريَّة وازدهارها. وتسويق هذه المشاريع مسألة جوهرية ينبغي أن تتم بدقة عالية جداً، بحيث يتسنى للهيئة أن توازن بين مصداقيتها

= لهم. (تجربة العمل التطوعي في دولة الإمارات العربية المتحدة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع والخاص في إدارة المؤسسات الأهلية والتطوعية في المجتمعات المعاصرة، الأستاذ حميد محمد القطامي رئيس جمعية متطوعي الإمارات).

أمام جمهور الناس باعتبارها جهة راعية للخير ومنظِّمة له وبين أحقيتها في استقطاب أكبر قدر ممكن من هذه الأعمال؛ وذلك كلّه انطلاقاً من وجود المسوِّغ المنطقي الذي أُسِّست من أجله.
ويجب أن يتم تقدير الأفراد من منظور قيامهم بأعمال مميزة؛ إذ إنَّ ذلك سيؤدِّي ـ حتماً ـ إلى تشجيعهم، وزرع الثقة بهم بل وتدعيم هذا الأداء المرغوب فيه. وهذا التشجيع له دور كبير في تطوير عمل الهيئة واستمرار نجاحها، لأنَّ استمرارية النجاح تعتمد اعتماداً كلياً على حماسة المشاركين فيه. لذا ينبغي تعزيز هذه الحماسة من خلال الحوافز المناسبة. وهذا يتنوَّع بين المكافأة المالية والتشجيع المعنوي، وكذلك الحال بالنسبة للمهارة الاستثمارية والقدرة على تحليل الفرص الجيِّدة للاستثمار والتي تساعد في تحقيق معدَّلات نمو عالية للهيئة وللمشاريع الوقفية التي تراعيها من طريق زيادة إيراداتها، ومن خلال تخفيف حدَّة النفقات وثقلها، والمتأثرة، حتماً، بأسلوب الاستثمار الجيد.

وعلى صعيد مسألة تأهيل الكوادر يمكن أن نسجِّل الملاحظات الآتية:

أولاً: إنَّ الدُّول تشهد وجودغير جهة تسعى إلى استقطاب الأعمال الخيريَّة، وقد أدركت أغلب هذه الجهات حاجتها الماسَّة والملحَّة «للكوادر» الفنية المؤهَّلة في مجال تسويق المشاريع الخيريَّة، ما يؤدِّي إلى شحّ الكوادر وقلتها.

ثانياً: إضافة إلى ما ذكرناه، في البند السابق، فإنَّ حركة

الاستثمار نفسها تشهد نمواً متزايداً في معدلاتها، تبعاً للنمو الذي يشهده الاقتصاد في بعض الدول، ما يفاقم من مشكلة «الكوادر» البشرية، باعتبار أنَّ ذلك يستلزم توفير «كادر» مؤهَّل لمواكبة هذا النمو.

ثالثاً: إنَّ مسألة «الكوادر» البشرية، في الدولة، تستلزم حتماً الإشارة إلى واقع العاملين في هذا القطاع، من حيث الأداء ومستوى الإدراك والفهم لمتطلَّبات العملية الوقفية، سيَّما وأنَّ هذا الموضوع يُعدُّ من الموضوعات المهمَّة التي ينبغي أن تشغل اهتمام الجهات الراعيَّة لمثل هذا النشاط، خصوصاً في ظل وجود جهات تعمل في النشاط نفسه، ولديها من أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في هذا المجال مَّا يستلزم مواكبتهم.

تأسياً على ذلك، فإنَّ المرحلة القادمة، من استثمار المشاريع الخيريَّة وتنميتها، تستلزم حتماً بذل الجهود الحثيثة. وعلى سبيل الخصوص تنبغي ملاحظة الآتي:

أوَّلاً: التعاون بين الدول العربية في ميدان تدريب «الكوادر» الفنية والإدارية، والعمل على عقد ندوات وورش عمل تدريبية لتطوير قدراتهم الفنية والعلمية.

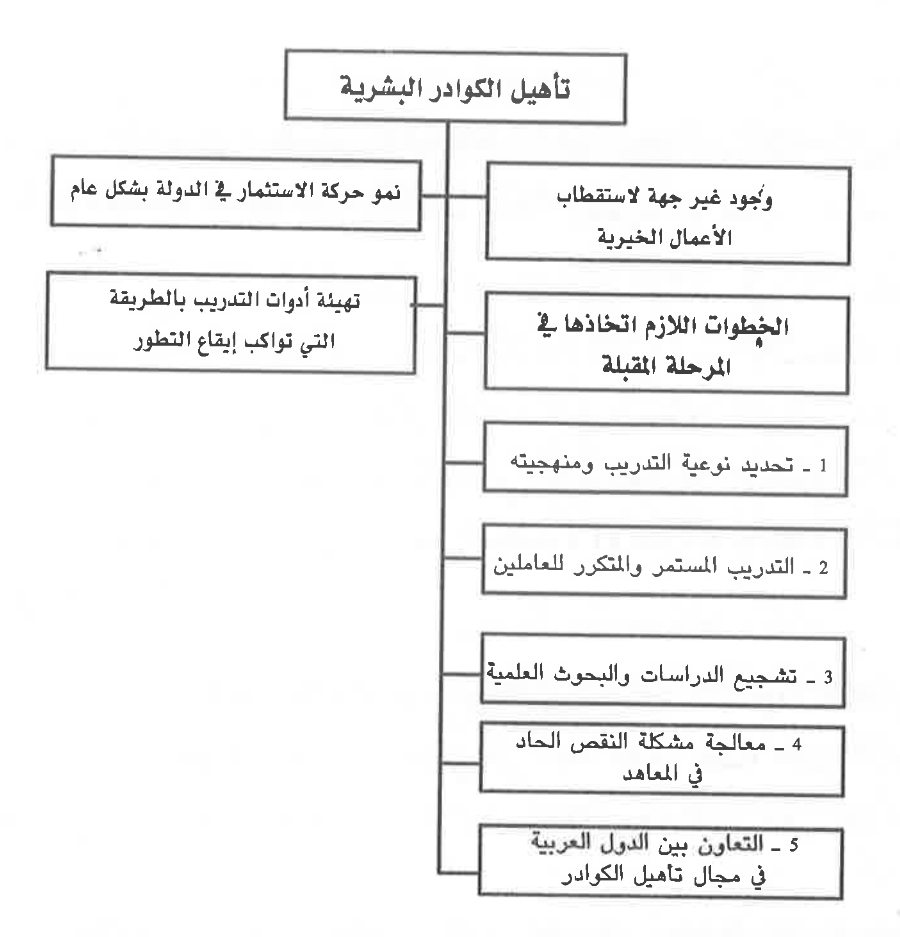
ثانياً: إنشاء المعاهد الخاصة في مجال العمل الخيري، وتسويق المشاريع الوقفية، بوصفها من أهم المقومات والمرتكزات لإعداد الملكات البشرية المتخصصة والقادرة على تغطية احتياجات هذا القطاع على مستوى الوطن العربي بأسره

وتلبية متطلباته بكفاءة عالية، مع ملاحظة أنَّ المنطقة العربية تعاني من نقص حاد في هذه المعاهد أو التخصصات.

ثالثاً: تشجيع الدراسات والبحوث، بوصفها من أهم الروافد والقنوات التي تؤدِّي إلى تطوير «الكوادر» العاملة في هذا المجال، وبوصفها أيضاً من أهم القنوات التي تؤدِّي إلى ابتكار طرق تسويقية جديدة للمشاريع الخيريَّة الوقفية وتنميتها.

رابعاً: إنَّ عملية الإعداد لا يمكن أن تكتمل بمرحله واحدة، وإنَّ الأفكار التي يتعلمها الموظف تحتاج إلى تذكير مستمر، لذا فإنَّ الموظف ينبغي أن يتعرض لتكرار الأفكار نفسها وبشكل مستمر ومتواصل.

خامساً: تحديد نوعية التدريب اللازم تقديمه للعاملين في مجال تسويق المشاريع الوقفية، خصوصاً وأنَّ بعض العاملين في هذا القطاع تقع مهامهم ضمن قدراتهم، ولكن في بعض الأحوال يحتاج الموظف لتقديم إجابات دقيقة، سواء كانت هذه الإجابات متعلِّقة بالمسائل الشرعية أم الفنية الخاصَّة بطريقة الاستثمار وكيفيتها... لذا، فهم بحاجة إلى تعلُّم مهارات جديدة. ومن هنا، فإنَّ على القائمين في مجال التدريب دراسة حاجات الموظفين في هذا القطاع، وبالشكل الذي يضمن تطور مهارتهم الفنية.



الفقرة (28) ـ نشر الثقافة والوعي الوقفيَّان:

يُعدُّ الوقف نظاماً إسلاميّاً، نشأ وتطوَّرَ في ظلِّ الحضارة الإسلامية، وقد شهدت الأوقاف عبْر العصور الإسلامية نموّاً واتساعاً وتطوُّراً، إذ لم تقتصر على العناية بفئات المجتمع فحسب، وإنَّما جاوزتها إلى الاهتمام والعناية بكل مايعتمد عليه الناس في حياتهم اليومية[1]. وقد انتشر الوقف ليغطِّي مختلف

---

(1) إنَّ الواقف، في وقفه، حر مختار. والوقف قربة اختيارية يضعها الواقف في من يشاء وبالطريقة التي يختارها، خصوصاً وأنَّ الوقف تبرع بالمنفعة وحقوق =

جوانب الحياة، ومن جميع النواحي، فتزايد عدد المساجد، وتزايد الاهتمام بتحسين أوضاعها. وفي المجال الاجتماعي، ساعد الوقف المحتاجين واليتامى والمقعدين.

أما في المجال الثقافي، فقد أسهم الوقف في مساعدة الطّلبْة على تحصيل العلم وزيادة المدارس والمعاهد والمكتبات. وعلى المستوى الاقتصادي، ساعد الوقف على البناء والتعمير واستصلاح الأراضي واستثمارها. وهكذا كان الوقف عاملاً أساسياً في صناعة الحضارة الإسلامية ونهضة الأُمَّة الإسلامية[1].

من هنا ينبغي الاهتمام بالوقف وتنميته، لأنَّ هذا النظام يمكن أن يسهم في الوقت الحالي في أداء الدور نفسه الذي أدَّاه في السابق، فيساعد في إنشاء المساجد ورعايتها، وفي إنشاء

= المستحقين فيه تتعلق بالمنفعة لا بالعين الموقوفة، وعليه فإنَّ تلك المنفعة يمكن تقييدها بالزمان وبالمكان وبطريقة الانتفاع؛ وذلك كله طبقاً للصيغة التي يختارها الواقف.

(1) أشار الدكتور محمد عبد الغفار الشريف إلى أنَّ الأوروبيين أخذوا عن المسلمين فكرة الوقف، واستثمروها فيم ختلف مجالات الحياة الاجتماعية والتربوية والتعليمية، فأنشأوا لذلك الجامعات الوقفية في أوروبا التي تدر ملايين الدولارات وما يُسمَّى هناك بـ«الترست»، وهو نظام أخذ من النظام الإسلامي، ويتمثل بصندوق خيري يجمع فيه المال ثم يستثمر في جميع الجوانب، وأكبر جامعات العالم الغربي: جامعة كمبردج وجامعة هارفارد وغيرهما من الجامعات هي كلها جامعات وقفية، أسماء جامعات وقفية ولكنَّها تُدار بفكر تجاري استثماري.. مجلة السارية ـ السنة الثالثة، العدد 29 لشهر يناير/ كانون الثاني/ سنة 2008م.

المدارس العلمية التي تكفل التعليم. ويمكن أن يشارك في توزيع الكسوة للفقراء والأرامل والمحتاجين وتمويل المراكز الطبية، وعلاج أمراض الكلى والأورام الخبيثة. وكذلك يمكن أن يسهم في دعم المجلاَّت الإسلامية بأموال وقفية، وكذلك في تطوير البحوث المفيدة والنافعة، ونشر دعوة التوحيد وتبليغ دعوة الإسلام وبناء مراكز الأيتام ورعايتهم والعناية بهم. إنَّ الأعمال الخيريَّة التي يدعمها الوقف لا يمكن حصرها أو تحديدها، فهي متنوِّعة بتنوُّع حاجات الناس.

ولذا، فإنَّ مسألة الوعي والثقافة الوقفيَّان من العناصر المهمَّة والمؤثرة في تسويق المشاريع الوقفية وازدهارها، خصوصاً في المرحلة القادمة[1]، بحيث ينبغي التركيز على الفوائد الناتجة عن عملية الوقف ودورها وعلى جميع الأصعدة والمستويات. والمسألة بحاجة إلى تنسيق الجهود مع أجهزة كثيرة في الدولة وصولاً إلى نشر هذا الوعي ضمن قطاعات

---

(1) الثقافة الوقفية، في العالم العربي، في الوقت الحالي، غير متطورة بالصورة التي تتناسب مع الوسائل الحديثة المتوافرة حالياً، فشريحة لا يستهان بها لا تولي موضوع الوقف أهميَّة في مخططاتها المالية. وإزاء ذلك، فإنَّ المرحلة القادمة تستلزم استقطاب أكبر قدر من هذه الفئات في المجتمع العربي، سيَّما وأنَّ الوقف يُعدُّ نظاماً من النظم الإسلامية التي تحقق المصلحة للمجتمع، وعليه فقد ندب الإسلامُ المسلمين لفعله لما فيه من فوائد جمَّة، ومنافع عديدة، تعود على المجتمع بالخير الكثير، قال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَنفِقُواْ مِن طَيِّبَٰتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّآ أَخْرَجْنَا لَكُم مِّنَ ٱلْأَرْضِ...﴾ [سورة البقرة: الآية 267]، وقال رسول الله ﷺ: «إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلاَّ من ثلاث: صدقةٍ جاريةٍ، أو علمٍ ينتفع به، أو ولدٍ صالحٍ يدعو له».

أكبر، فعلى سبيل المثال، يجب أن يكون هناك دور للمؤسسات العلمية والتعليمية[1]، وأيضاً المراكز الثقافية، وأن يتم التعاون والتنسيق بين الهيئة العامة للشؤون الإسلامية والأوقاف وبين عدد من الجامعات والمراكز البحثية وغيرها بهدف نشر مزيد من الوعي في دولنا العربية. وينبغي أن تضطلع جميع هذه الجهات بدور بارز في عملية التوعية، وذلك كلّه بهدف حثّ الجمهور وتشجيعه، وتعريفه بأهمية الوقف ودوره الإيجابي وضرورة ذلك، ما يسهم في تطور المشاريع الوقفية في المرحلة القادمة وتنميتها.

الفقرة (29) - تسويق المشاريع الوقفية:

تُعدُّ عملية تسويق أعمال الوقف في غاية الأهمية بالنسبة للعملية الوقفية، وتُعدُّ هذه العملية، كذلك، من العناصر المؤثرة في إدارة أموال الوقف واستثمارها، خصوصاً في المرحلة القادمة. ومن هنا فإنَّ الجهات القائمة على استثمار أموال الأوقاف وتنميتها بحاجة لتحليل طرقها التسويقية وتخطيطها؛ وذلك من خلال إجراء البحوث التي توضح إمكانيات السوق الحقيقية، ومن خلال تقسيم المجتمع إلى شرائح وعلى أساس ذلك يتم طرح المشاريع الوقفية لكل شريحة، سيَّما وأنَّ الواقع الحالي يُثبت احتياج العمل الوقفي لمثل هذه النوعية المهمة من الدراسات.

---

(1) إنَّ مسألة تشجيع المؤسسات التعليمية على الاهتمام بموضوع الوقف، من خلال مناهجها الدراسية، يساعد بشكل كبير في نشر التوعية اللازمة لتنشئة الأجيال اجتماعياً على حبِّ عمل الخير الذي أوصى به الشارع الحكيم.

وينبغي على الإدارات التسويقية أن تتجه نحو بناء علاقات قويَّة مع عملائها القدامى، إضافة إلى التركيز على استقطاب عملاء جدد، سيَّما وأنَّ المنافسة تزداد بين الجهات التي تعمل في مضمار الأعمال الخيرية[1]. من هنا، فإنَّ الحاجة ملحَّة لعمل تقييمٍ شامل لأساليب تسويق المشاريع الوقفية، ووضع استراتيجية مكتوبة[2] وعلمية تتلاءم مع متغيِّرات العصر والمرحلة القادمة، على أن تشمل هذه الاستراتيجية تحفيز العاملين في

---

(1) ربما يعترض معترض على مصطلح المنافسة الذي أشرنا إليه في هذا المقام، إلاَّ أنَّنا نرى أنَّ هذه المنافسة موجودة، وهي منافسة مشروعة؛ حيث يجد الراغب في فعل الخير أمامه قنوات عديدة. وفي المقابل، فإنَّ هنالك غير جهة وغير نمط للأعمال الخيريَّة، ومنها ما يصرف في الداخل، ومنها ما يتوجه لمساعدة الدول الفقيرة. ومن بين الأعمال الوقف، ومن بين الجهات هيئة الأوقاف. وخير دليل على وجود هذه المنافسة ما نلاحظه في أغلب الأماكن العامة من نشرات الدِّعاية والإعلان، فضلاً عن وجود كوادر تسويقية للجهات التي تروم استقطاب الأعمال الخيريَّة، ليس ذلك فحسب، بل إنَّنا نلاحظ، ومنذ السبعينيات وحتى الآن، تبنِّياً متزايداً بصورة ملحوظة لأساليب التسويق، فكثير من المؤسسات الحكومية تستخدم أساليب التسويق، وفي مختلف دول العالم، فأجهزة الشرطة تلجأ إلى هذه الأداة الفعَّالة في تحقيق أغراضها، والأحزاب السياسية تلجأ إلى التسويق في تلبية طموحها، ناهيك عن الشركات التجارية والمؤسسات الاقتصادية، وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسات غير الهادفة للربح فإنَّها تحقِّق أهدافها من خلال عملية التسويق، لذا فإنَّه من المحمود والمستحسن دراسة الأساليب التسويقية من قبل الهيئة والتحضير المحكم للمرحلة المقبلة.

(2) تشير الدراسات العلمية إلى أنَّ الاستراتيجيات والأهداف المخطط لها يتحقَّق منها 30%، بينما الأهداف والاستراتيجيات المكتوبة تصل نسبة المتحقق منها إلى 90%.

مجال التَّسويق والاتِّصال بالعملاء وتحديد تصوُّراتهم عن المشاريع الوقفية. ولعلَّ أهم المسائل التي ينبغي التركيز عليها إيجاد مشاريع وقفية جديدة تتناسب مع قدرات الشرائح المختلفة للمجتمع العربي، وليس التركيز على استقطاب أعمال وقفية تقليدية فقط، مثل وقف المباني وما إلى ذلك، والمستلهمة من تجاربنا السابقة.

الفقرة (30) ـ مستوى خدمة العملاء من أهل الخير:

إنَّ المرحلة المقبلة التي نتطلَّع إليها، تستدعي التركيز على مسألة خدمة العملاء سيَّما في ظلٍّ وجود قنوات عديدة يمكن أن يختارها طالب فعل الخير، الأمر الذي يقلِّل إلى حدٍّ ما من عمليات الوقف الجديدة.

إزاء هذا الوضع، نرى أنَّ مستوى الخدمة التي تقدِّمها الهيئة العامة للأوقاف؛ يمكن أن يكون أحد العوامل المؤثرة في استقطاب الأعمال الوقفية، خصوصاً مع تعدُّد القنوات الخيريَّة. من هنا فإنَّ نوعيّة الخدمة هي المتغيِّر الأهم الذي يميِّز أي نشاط عن منافسيه، ويكون العامل المهم في استقطاب الموارد الجديدة أو المحافظة على عميل موجود أصلاً، سيَّما وأنَّ الدراسات تشير إلى أنَّ تكلفة استقطاب عميل جديد تعادل خمسة أضعاف الاحتفاظ بعميل موجود بالفعل، وأنَّ تسويق أعمال الوقف لا بدَّ من أن تتم من خلال قنوات الثقة التي تزرعها الهيئة بالعملاء؛ وذلك من خلال بيان الآثار الناتجة عن نشاطهم وأعمالهم، وبيان كيفية استثمار هذه الأموال، فضلاً عن إحاطة الواقف أو

خلفه بكافة التطورات والأمور الخاصة بالأموال التي قام بوقفها، وهذه مسألة ينبغي أن تراقبها هيئة الأوقاف وتسجِّلها، وأول ما ينبغي التركيز عليه هو فريق الخط الأمامي من الموظفين، لأنَّ مسألة كسب العملاء تتم من خلال هذا الخط باعتباره الواجهة الأولى أمام العملاء من أهل الخير، ومن خلالهم يمكن استقطاب أعمال كبيرة، سيَّما لو تمَّ تقديم خدمات أفضل ممَّا يتوقعها الواقف، ما يحثُّه على الاستمرار في التعامل مع الهيئة، إضافة إلى حثّ الآخرين على ذلك بسبب شعوره بالاستثمار الجيِّد والمتابعة الحسنة، فضلاً عن إحساس الواقف بالآثار المترتبة نتيجة الفعل الذي قام به هو أو سلفه وشعوره بثمرة هذه الأعمال، وعلى كافة المستويات.

الفقرة (31) ـ استخدام التكنولوجيا والأنظمة الحديثة:

تطوير الأنظمة الداخلية، في الهيئة العامة للشؤون الإسلامية والأوقاف؛ وذلك من خلال مواكبة التطوُّر واستخدام التقنيَّة والتكنولوجيا. تُعدُّ هذه المسائل من محفزِّات تنمية المشاريع الوقفية وتطورها، سيَّما وأنَّ المرحلة الراهنة تشهد نمواً ملحوظاً في عجلة الاقتصاد، فضلاً عن التعويل على الوسائل الحديثة والتكنولوجيا المتسارعة في تسويق المنتجات.

الفقرة (32) ـ برامج الجودة:

توجد تعريفات كثيرة، ومختلفة لـ«إدارة الجودة». لكنَّ هذه التَّعريفات المختلفة، تتَّفق على أنَّ هذه الإدارة هي شكل تعاوني

لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الإنتاجية؛ وذلك من خلال فرق العمل. ولا شك في أنَّ الشروع في تطبيق الجودة وتبنِّي رؤاها لتطوير كفاءة أداء الهيئة العامة للأوقاف ورفعها، بمشاركة موظفيها في عمليات التطوير والتحسين المستمر، يعكس - إيجابياً - التقدُّم الذي تحقِّقه تلك الهيئة في عملها، لمواجهة التحدِّيات والمنافسات المتعددة التي أصبحت إحدى مزايا العصر[1]، سيَّما وأنَّ الجودة الشاملة طريقة للإدارة تهدف إلى رفع الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسيَّة للهيئة، وتشمل تنظيمها بكاملها، كل قسم، وكل مشروع، وكل فرد وفي جميع المستويات فيها، وهي تشمل جميع جوانب العمل الإداري والمهني على مستوى الهيئة ككل[2]. وتالياً تساعد على إحداث تغيير متكامل يسهل رفع الكفاءة بشكل عام؛ حيث إنَّ تطوير جزء

---

(1) توجد جهات متعدِّدة تسعى إلى خدمة المجتمع وتحقيق التكافل الاجتماعي المسهم في العمل الخيري. إنَّ هذا الأمر يمثل صورة من صور اختلاف التنوُّع وليس اختلاف التضاد، لأنَّ الأمر في نهايته يصبُّ في مجال فعل الخير، والكل يسعى إلى هذا الهدف وتحقيقه، ومن هنا قلنا: إنَّ هنالك مجالاً للمنافسة. ونشاط الهيئة وعملها ليسا بعيدين عن هذه المنافسة

(2) لفت انتباهنا قرار مجلس الوزراء رقم (8) لسنة 2003م، في دولة الإمارات العربية المتحدة، في شأن الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للأوقاف، لما تضمنه من أسلوب متميِّز ومنظَّم في رسم الهيكل التنظيمي للهيئة وتحديد الأدوار التي يمارسها مجلس الإدارة ورئيس المجلس، وتحديد مهام الأمين العام ودور الأمين العام المساعد، ثم إشارته إلى دور وحدة الرقابة العامة والمتابعة وتشكيله اللجان الدائمة والأقسام الخاصة بإدارة الأصول الوقفية والاستثمار وإدارة الشؤون المالية والموارد البشرية.

أو خدمة معيَّنة وبقاء الأجزاء والخدمات الأخرى كما هي عليه يعوِّق أو قد يمنع تطبيق أي تغيير كلّي أو جزئي. وإنَّ تحفيز جميع العاملين للاشتراك في التطوير ورفع الكفاءة هما من أساسيَّات أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وضروريَّان لإحداث أي تغيير حقيقي في الهيئة القائمة على شؤون الأوقاف. ويتمّ تحقيق الجودة وتطبيقها من خلال تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما في ذلك من الثقافات الجديدة. كما ينبغي الترويج والتسويق لبرنامج الجودة، لأنَّ نشر هذه المفاهيم والمبادىء، لدى جميع العاملين في الهيئة، أمر ضروري قبل مباشرة التطبيق، إذ إنَّه يساعد كثيراً في تقليل المعارضة للتغيير والتعرف إلى المخاطر المتوقِّعة بسبب التطبيق، ليتسنى مراجعتها مسبقاً ويتم الترويج لبرامج الجودة عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على الهيئة.

إضافةً إلى ذلك، فإنَّ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح يستلزم تدريب المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم؛ وتالياً يؤدِّي إلى النتائج المرجوَّة من تطبيقه، بينما قد يؤدِّي تطبيق هذا البرنامج من دون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته إلى الإخفاق، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه من طريق برامج التدريب الفعَّالة؛ وذلك لأنَّ الهدف من التدريب نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرُّف إلى أساليب التطوير. وهذا التَّدريب يجب أن يكون موجَّهاً لجميع فئات الإدارة (في الهيئة) ومستوياتها، ويجب أن يُلبِّي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي تواجهها.

وعموماً، فإنَّ التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها، والمهارات اللّازمة لحلِّ المشكلات، ووضع القرارات ومبادىء القيادة الفاعلة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء. ولعلَّه من الضروري الاستعانة بالخبرات الخارجية، من مستشارين ومؤسَّسات متخصصة، عند تطبيق البرنامج، لأنَّ ذلك يمثِّل دعماً لخبرة الهيئة ومساعدتها في حلِّ المشاكل التي ستنشأ في أثناء التطبيق.

الفقرة (33) ـ إحاطة الموظّفين بالمعلومات المتعلِّقة بالهيئة:

من خلال الاجتماعات الدورية ينبغي أن يتمّ تزويد العاملين، في الهيئة العامة للأوقاف، بالإنجازات التي تمَّ تحقيقها في المراحل السابقة وإعلان أهداف المرحلة القادمة ومستوى النجاح الذي تمَّ تحقيقه، والمستوى المؤمل الوصول إليه.

الفقرة (34) ـ الرُّوح المعنوية للعاملين:

من الجوانب الإيجابية للهيكل التنظيمي، لأيِّ مؤسَّسة، هو ارتفاع الرُّوح المعنوية للعاملين فيها. ومن المهم التأكيد أنَّ ارتفاع المعنويات لا يتأتَّى بشكل تلقائي، أو لمجرد شرعيَّة الأهداف التي ينصبُّ عليها عمل الهيئة وسموّها، وإنَّما ينبغي اتخاذ جملة من الخطوات، وبشكل مستمر، سعياً إلى الحفاظ على الرُّوح المعنوية للموظفين لدى الهيئة القائمة على رعاية شؤون الأوقاف.

فمثلاً، تنبغي محاربة نبرة التشاؤم حيال المشاريع أو التجارب التسويقية المزمع الدخول فيها، وتنسيق الجهود في سبيل تحقيق الأهداف، وزرع روح التعاون بين صفوف الجهاز الوظيفي. ومتى كانت الرُّوح المعنوية عالية، لدى فريق العمل توافرت النتائج الإيجابية. ومن هنا نؤكِّد على أهميَّة هذا الجانب.

الفقرة (35) ـ التقييم الدوري للأُصول والأعيان الوقفية:

تُعدُّ مسألة التقييم الدوري للأُصول الوقفية من المسائل المهمَّة؛ وذلك لاتصالها بآليَّة تنمية الأوقاف وحسن إدارتها، وقد تجسَّد هذا الدور بالنشاط الذي تقوم به الهيئة، بهدف فرض كل الرقابة على الأُصول الوقفية وإعادة تقييمها، حيث قامت الهيئة بإجراء التقييم للأُصول الوقفية للتأكُّد من قِيمها وطريقة استثماراتها. وقد بذلت الهيئة الجهود الحثيثة في سبيل ذلك، لمعرفتها التامَّة بأهميَّة هذا الإجراء وبأهميَّة المراجعة الدوريَّة والمستمرة له؛ وذلك كله في ضوء طبيعة هذه الأعيان وريُعها ومدى صلاحيتها للاستمرار[1]، ولأنَّ هذه الإجراءات تساعد على تجاوز معوِّق من أهم معوقات العمل الوقفي؛ حيث إنَّنا نلاحظ أنَّ ممتلكات الأوقاف في أغلب البلدان تشهد حالة من

---

(1) قد يظهر، من خلال التقييم الدوري، وجود نسبة من الأُصول الموقوفة تتَّصف استثماراتها بتدني ريعها، ووجود فرصٍ أكبر للاستثمار فيها. ومثل هذه الحالات ينبغي رصدها وطرحها على طاولة النقاش والبحث سعياً إلى توفير فرص استثمارية أكبر؛ وذلك كله وفقاً لرأي الفقهاء وشروط الواقف.

ضعف التقييم والمراجعة الدورية[1]، بسبب إغفال العمل بالتقييم الدوري، ما يؤدِّي إلى تفويت الغرض المقصود من عملية الوقف.

وثمَّة مسألة أخرى تنبغي الإشارة إليها، وهي أنَّ عملية التقييمْ الفني ينبغي أن تتم وفاقاً لدراسة الجدوى الاقتصادية للأعيان الوقفية إضافةً إلى الشَّكل الذي تستثمر من خلاله، ومن ثمَّ دراسة مقترحات وبدائل استثمارية أخرى والمفاضلة بين الحالتين لاختيار الأنسب. وكذلك الوقوف على مدى قدرة الهيئة، وفاقاً لدخلها المالي على الدخول في المشاريع البديلة ووضع الخطط لتوفير رؤوس الأموال الَّلازمة، وفاقاً للصيغ المتنوعة لمباشرة تلك المشاريع.

الفقرة (36) ـ عقد الاستصناع بوصفه وسيلةً لتنمية الوقف وتمويل مشاريعه:

عقد الاستصناع هو أحد العقود الجائزة شرعاً، والتي يمكن استخدامها في الأعمال المصرفيَّة الإسلامية، ويمكن عن طريقه الإسهام بشكل فاعل في تنمية المشروعات الوقفية. ومعنى الاستصناع عموماً أن يطلب شخص من صانع أن يصنع له سلعة

---

(1) كثيراً ما تحدَّث الكتَّاب عن هذه المسألة، خصوصاً أنَّهم يلاحظون أنَّ الأعيان الوقفية في أغلب الدول العربية لا تخضع لتقييم دوري، وأنَّ ريعها لا يتناسب مع ارتفاع قيم أُصولها. من هنا ينبغي أن نشير إلى أنَّ قيم الأوقاف وممتلكاتها تنبغي مراجعتها في ضوء دراسات إحصائية دقيقة يفترض إعدادها بصورة مستمرة، ويفترض إسهام جهاز متخصص في أداء هذه المهام.

بكمية ومواصفات محدَّدة، بمواد من عنده، وذلك نظير ثمن معيَّن وموعد للتسليم يتفقان عليه، ويجوز فيه تعجيل الثمن عند العقد أو تأجيله، ويمكن استناداً إلى عقد الاستصناع أن يقوم المصرف بدور الوساطة بين الهيئة المتولية شؤون الوقف وبين أصحاب الأعمال وشركات المقاولات، فيقوم بتمويل الطرف الأخير الذي يتعهد بتنفيذ الالتزامات المتعاقد عليها، كما هو مطلوب وفي الوقت المحدد، ويقوم المصرف بتسليمها إلى الجهة الطالبة مقابل الثمن المتفق عليه.

تتيح هذه الوساطة المصرفية فرصة للربح طالما أنَّ تكلفة الاستصناع، وهي الثمن الذي يتفق عليه المصرف مع الصانع، تقل عن الثمن الذي يحصل عليه المصرف عند تسليم المشروع للهيئة. ومن خلال هذا العقد، يمكن تمويل المشاريع الاستثمارية أو العقاريَّة التي تخدم خطط التنمية التي ترسمها الهيئة للمشاريع الوقفية.

وفي الحقيقة، فإنَّ عقد الاستصناع الذي نشير إليه، بوصفه صيغة من الصيغ المستخدمة في تمويل مشاريع الأوقاف، هو في حقيقته يهدف إلى توفير فرص لانتفاع الهيئة من تمويل مشاريعها واستغلال هذا التمويل على أن يتم تسديد التكلفة من الربح للجهة المموَّلة على شكل أقساط من ريع المشروع نفسه.

الفقرة (37) ـ التمويل الذاتي بوصفه وسيلة لتنمية الوقف ومشاريعه:

من خلال هذا الأسلوب، يتم تمويل المشاريع الوقفية من الهيئة المشرفة على استثمار أموال الوقف، وذلك كله وفاقاً

للخطة والموازنة السنوية اللتين يتم رسمهما مسبقاً، والهيئة بحاجة للمشاركة بشكل مباشر في المؤتمرات الخاصة بالاستثمار وذلك كله لمواكبة الحركة الاستثمارية التي تشهدها الدولة.

الفقرة (38) ـ الاستثمار في شتَّى المجالات المشروعة:

الاستثمار بمثابة القلب النابض لمسيرة الوقف وتنميته، لأنَّه يوفِّر الإيرادات، ومن خلاله ستزداد قدرة الهيئة على تقديم النفقات الاجتماعية أو إقامة المشاريع الكبيرة. وهذا الاستثمار ينبغي أن يتوسع في مفهومه، فهو لا يقتصر على بناء المساجد أو نشر الدَّعوة الإسلامية، وإنَّما يمتد لفتح قنوات جديدة، مثل الاستثمار في قطاع المصارف والجامعات الأهلية، أو قطاع شركات التأمين التكافلية (الإسلامية)، خصوصاً أنَّ العديد من دولنا العربية مليئة بالفرص الاستثمارية وليس الوقف وأمواله بالبعيدة عن تلك الفرص، ويمكن الدخول في شراكة استراتيجية لتمويل المشاريع المختلفة في المرحلة القادمة.

بغية توضيح الأمر، مثلاً، يمكن أن أقول: توجد فرصة للاستثمار بصيغة جديدة تتمثَّل بالنشاط التأميني، فمثلاً يمكن أن يتم إنشاء مشروع شركة تأمين إسلامية تقوم على أساس جمع الأقساط من الجمهور، وبدلاً من تسميته قسطاً نطلق عليه مساهمة الوقف. وهذه المساهمة تمثِّل وقفاً من المساهم لجبر الأضرار التي يتعرَّض لها أي فرد من المجموع. وهذا النظام سوف يساعد على تكوين الأموال والانتفاع في استثمارها في مجالات أخرى. إضافة إلى أنَّه يوفِّر للجمهور حلولاً شرعيَّةً

بالنسبة للتأمين؛ حيث إنَّ هنالك فئة لا يُستهان بها ترى عدم مشروعية عقود التأمين، ولديها روادع دينيةٍ تجاه هذا النظام، ويمكن أن تجد في نظام التأمين عبر هيئة الأوقاف بديلاً إسلامياً يسدُّ حاجاتها، ويفتح آفاق جديدة للاستثمارات التي نتطلع إلى أن تتسِّع لتشمل كافَّة المجالات.

الفقرة (39) ـ المساطحة بوصفها وسيلة لتنمية الوقف ومشاريعه:

المساطحة هي حق عيني يعطي صاحبه الحق في إقامة البناء، أو الغرس، على أرض الآخرين. ويمكن الانتفاع من هذه الصيغة من طريق الاتفاق بين الهيئة وجهة استثمارية تتولَّى تطوير المشروع، ثم يكون للمطوِّر حق الاستثمار لمدة محددة من الزمن، وفاقاً لشروط تحمي مصلحة الجهة المتولية على الوقف وتساعدها في استثمار الوقف وتنميته، وبعد انقضاء المدة يعود المشروع للهيئة.

الفقرة (40) ـ المرابحة بوصفها وسيلة لتنمية الوقف ومشاريعه:

ومن خلال هذه الصيغة، يمكن للهيئة أن تستعين بفكرة المرابحة المصرفيَّة[1]، وهي طريقة تتوسط فيها المصارف من أجل تمويل شراء المواد الخام التي تحتاجها المشاريع التي تريدالهيئة تنفيذها، على أن يتمّ سداد هذه المبالغ من قبل الهيئة

---

(1) بخلاف المرابحة المصرفية هنالك المرابحة العادية، ومثالها اتفاق التاجر على بيع بضاعته بالثمن نفسه الذي اشتراها به، مع ربح معلوم المقدار.

بثمن يساوي التكلفة الكلية، مع ربح معلوم يتم الاتفاق عليه بين الهيئة وجهة التمويل.

الفقرة (41) ـ المشاركة بوصفها وسيلة لتنمية الوقف ومشاريعه:

ومن خلال هذه الصيغة، يتم الاتفاق بين الهيئة وبين جهة التمويل على تنفيذ المشروع، على أن يتم احتساب الأرباح طبقاً للصيغة التي يتم الاتفاق عليها بين الهيئة وبين جهة التمويل.

الفقرة (42) ـ سندات المقارضة بوصفها وسيلة لتنمية الوقف ومشاريعه:

تقوم هذه السَّندات، بوصفهاأداة استثمارية، على أساس تجزئة رأس المال؛ وذلك من خلال إصدار الصكوك اللازمة لجمع الأموال من أجل تنفيذ مشاريع الهيئة مقابل نسبة معيَّنة من أرباح المشروع تُعطى لحاملي هذه السندات، وإلى جانب ذلك يتم سداد قيمة المستندات بشكل تدريجي، ومن خلال الأرباح التي يحقِّقها المشروع، وبهذا تتحقَّق للهيئة فائدة تكوين رأس المال القادر على مباشرة المشاريع وتنفيذها[1].

الفقرة (43) ـ العمل المتواصل:

مثلما انطلقنا، في بداية بحثنا، من موضوع مرحلة التحوُّل،

---

(1) انظر، في حكم سندات المقارضة من الناحيصة الشرعيَّة، منظمة المؤتمر الإسلامي، مجمع الفقه الإسلامي، قرارات وتوصيات مجلس مجمع الفقه الإسلامي، القرار رقم (5).

وقلنا: إنَّ معظم الأهداف لا يمكن أن تتحقَّق بين عشية وضحاها، فإنَّنا نود أن نشير، في الفقرة الأخيرة من هذه الدراسة، إلى مسألة في غاية الأهميَّة وهي أنَّ النجاح المتواصل لعمل الهيئة يتطلب الاستمرار في تطبيق خططها ورصد جميع المتغيِّرات وتوقُّعها. كما إنَّ عليها، أيضاً، المحافظة على جهودها التسويقية، وأن لا تسمح لهذه الجهود بالابتعاد عن الأغراض المخطط لها. ويحدث الابتعاد نتيجة عدم النظر لحالة النشاط الوقفي في الدولة وعدم السعي المستمر في الاهتمام بالمتبرعين السابقين أو عدم تطوير المشاريع الوقفية، تبعاً لتبدل طبيعة المجتمع وظروفه أو الحالة الاقتصادية[1] في سوق العمل. ومن المهم الإشارة إلى أنَّ البحوث والدراسات، مهما وصلت إليه من النضج والكمال، فإنَّها لا يمكن لها أن تسدَّ الحاجات لولا تظافر جهود العاملين في الجهة القائمة على إدارة شؤون الوقف، لأنَّ تلك البحوث والدراسات تضع الملاحظات على طاولة النقاش، لكن التطبيق يتمّ من خلال الجهة المشرفة وجهازها. وهذا التطبيق بحاجة ماسَّة إلى جهود حثيثة ومتواصلة لتحقيق التقدُّم، ومن أهم الأمور التي أعتقد بضرورة الالتزام بها، هي مسألة تحفيز الجهاز الوظيفي بشكل مستمر؛ لأنَّ الحوافز المالية والمعنوية تمثِّل عنصراً مهماً من عناصر دفع الموظف لتقديم

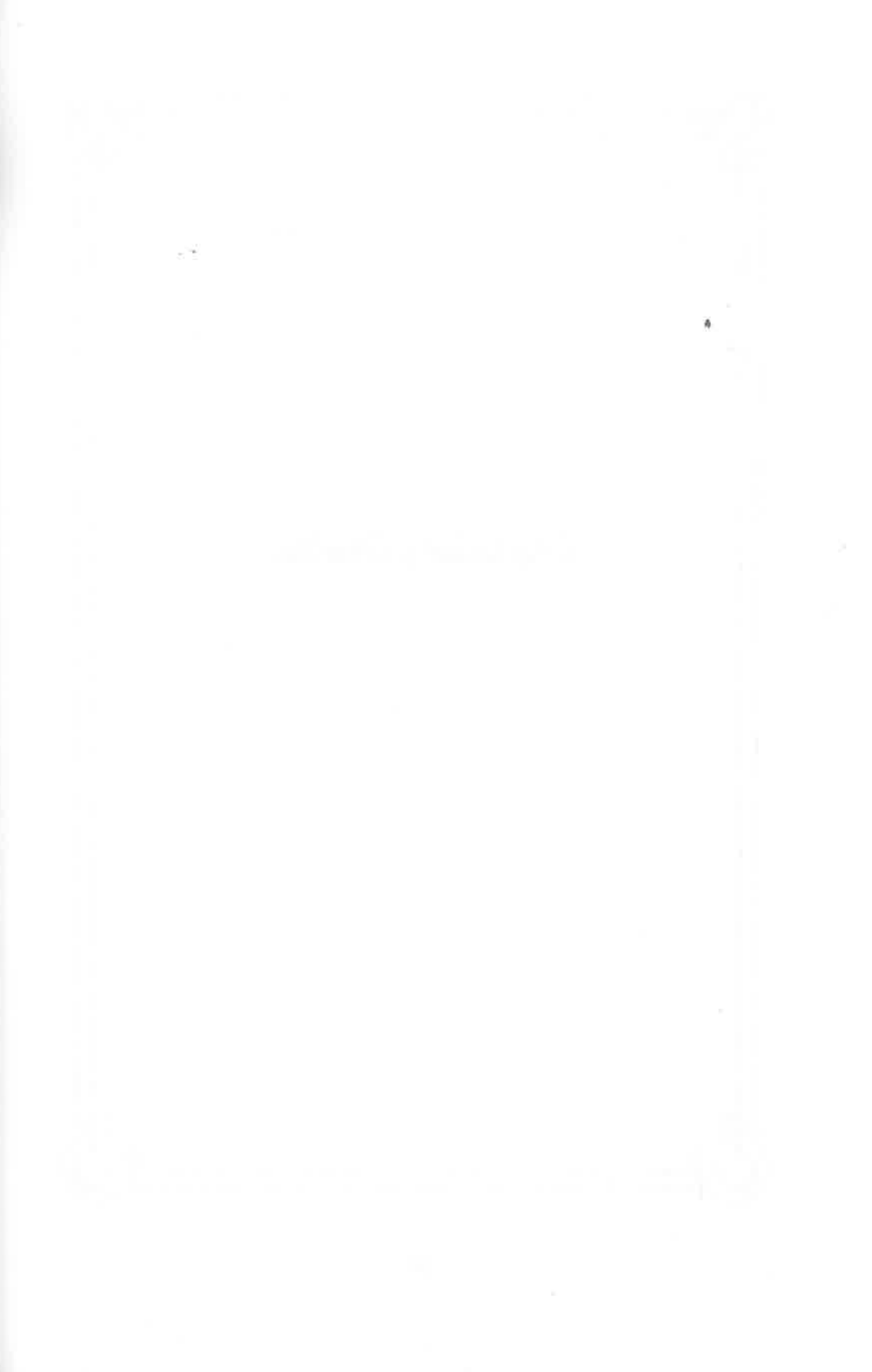
---

(1) فمثلاً، في مرحلة ما شهدت أسواق المال والأسهم حركة انتعاش قويَّة أعقبتها حركة انتعاش في السوق العقارية، ومن هنا تجب ملاحظة هذا التبدُّل والسعيِّ إلى تسويق المشاريع والمنتجات الوقفية في الأسواق أو المجالات الأكثر نشاطاً.

المزيد من الإبداع والإخلاص، وهي تقتل الرَّتابة التي تسبِّب الملل والإحباط، ويحدث الرغبة في عدم الإنتاج. وعلينا أن ننتبه إلى الموظف الذي يؤدِّي كل ما هو مطلوب منه، إذ لا بدَّ من أن يجد ما يدعمه بحافز، فالمكافأة هي التي تدفع الموظف للدقة والإبداع والعمل المتواصل لكي نصل إلى ما نصبو إليه من تميُّز وإبداع.



خلاصات واستنتاجات



تبيَّن لنا، من خلال البحث في موضوع الطرق التَّسويقيَّة الجديدة للمشاريع الخيريَّة الوقفيَّة وتنميتها، مدى ما يحظى به هذا النظام من أهميَّة وصفات مميِّزة، سيَّما وأنَّ نظام الوقف يُعدُّ من أبرز الأنظمة التي أدَّت دوراً مميَّزاً في تاريخ الحضارة الإسلامية، وأنَّ فلسفة هذا النظام ودقته وكثرة الشواهد الدينية التي تحثُّ عليه، يمكن أن تشكِّل ثورة في نظام العمل الاجتماعي الذي يُعدُّ في العصر الحالي من أهم المقومات التي تبحث عنها المجتمعات المتقدِّمة.

وممَّا يضفي أهميَّة خاصة على هذا الموضوع هو وجود فرص كبيرة لنمو النشاط الوقفي في وطننا العربي. وقد سجَّلنا، في مطلع دراستنا، جملة من الأسباب التي تحثّنا على ذكر هذه الحقيقة، وذكرنا أنَّ حب الخير الذي جُبِل عليه أبناء الشعب العربي والتطوُّر الذي تشهده بعض الدول العربية، خصوصاً في منطقة الخليج العربي، يُعدُّ مؤشراً حيوياً على تطوُّر العمل الوقفي في تلك الدول؛ حيث إنَّ أغلب المشاريع تحقِّق ربحاً وافياً كما أنَّ الصِّفات التي يتميَّز بها الوقف، جميعها، تؤكِّد حقيقة إمكانية ازدهار هذا النظام في المرحلة القادمة، والتي من خلالها تتضح أهميَّة تسليط الضوء على هذا الموضوع ودراسة أبعاده وصفاته والعوامل المؤثرة فيه، سيَّما وأنَّه يتَّصف بطبيعة

متشعبة ومتمثلة في ارتباطه بجملة من الأمور والعوامل التي يؤثر فيها، أو يتأثَّر بها، إلى هذا الحد أو ذاك.

ويتمثَّل أهم ما توصَّلت إليه الدراسة بالخلاصات والاستنتاجات الآتية:

1 ـ أشرنا، في مطلع البحث، إلى موضوع مرحلة التحوُّل، لأنَّنا ندرك أنَّ الأهداف الكبيرة لا يمكن تحقيقها بين عشية وضحاها، وإنَّما هي بحاجة إلى الجهود الحثيثة وإلى الصبر، لأنَّ الإنجازات العظيمة لا يمكن أن تأتي دفعة واحدة.

2 ـ تناول البحث مسألة الإفادة من التجارب وضرورة مراقبة المشاريع الوقفية غير الناجحة ورصدها، وأكَّدنا ضرورة التأمُّل في الأسباب التي تسهم في دفع الناس للإسهام في المشاريع الوقفية. ومن خلال هذه التجارب، سوف يتم أخذ الدروس المفيدة التي تساعدنا على استخدام وسائل بديلة ومبتكرة بدلاً من الوسائل التقليدية، خصوصاً بالنسبة للمشاريع الوقفية التي لم يُكتب لها النجاح.

3 ـ لأنَّ العصر الذي نعيشه هو عصر الأعمال الألكترونية وعصر الاتصالات وأنظمتها، ولأنَّنا لاحظنا الاهتمام الواسع والكبير من قبل بعض الجهات القائمة على إدارة الوقف بهذه المسألة، خصوصاً في ما يتعلَّق بموقعها الألكتروني، وهذا أمر محمود وحسن ينبغي إبراز أهميَّته

بالنسبة لإيجاد الطرق التسويقية الحديثة للمشاريع الوقفية. لذا، فإنَّ البحث توقف عند هذه المسألة، وركَّز على أهميَّة الموقع الألكتروني في التواصل مع المجتمع، وفي بناء صورة ذهنية طيِّبة عن الهيئة المشرفة على أعمال الوقف، باعتبارها متقدمة فنياً وتكنولوجياً. وفضلاً عن ذلك، فقد ذكرنا فوائد جمَّة لتلك المواقع على شبكة «الأنترنت» وأثر هذه الفوائد في رفد المشاريع الوقفية والتي تساهم في فاعلية القوَّة التسويقية في المرحلة القادمة.

4 ـ وفي صدد حديثنا عن التقنيات المتسارعة التي يشهدها العصر، قلنا: إنَّ هنالك أنظمة آليَّة لإدارة علاقات العملاء (Management Customer Relation-ship)، ويمكن لهذه الأنظمة أن تساعد الهيئة على اتخاذ قرارات تسويقية صائبة، من حيث التوقيت والنَّوعية وما إلى ذلك، ويمكن دعوة إحدى الشركات المتخصصة في مثل هذه البرامج؛ وذلك لإجراء عرض تقديمي وتوضيحي للفوائد الناتجة من استخدام مثل هذه الأنظمة بالنسبة للهيئة في المرحلة القادمة.

5 ـ وقد تحدَّثَتْ الدِّراسة عن دور المساجد، بوصفها مراكز للإشعاع الفكري في حياة الناس، ومن خلالها يمكن أن يتم تنبيه المجتمع وتوعيته لإحياء سُنَّة الوقف، على أن يتمّ ذلك من خلال الدَّور الذي تؤدِّيه الهيئة المشرفة على إدارة شؤون الأوقاف في توجيه أئمة المساجد وخطبائها للتأكيد

على أهميَّة الوقف ودوره وضرورة العمل على إحياء هذه السُّنَّة. كما أكَّدنا من خلال دراستنا، أنَّ دور أئمة المساجد لا ينتهي عند إيصال المعلومة للجمهور، بل يمتد إلى تحقيق الأهداف وتنمية الوقف. وفضلاً عن الثواب الجزيل الّذي يستأثرون به، لا بدَّ من مكافأتهم على مساهماتهم في تحقيق أهداف الهيئة وإحياء سُنَّة الوقف.

6 ـ وقد اقترحَتْ هذه الدِّراسة فكرة إطلاق «مشروع الصُّندوق الوقفي» عبر المساجد؛ وهو صندوق يتمّ، من خلاله، جمع المبالغ من قبل الأفراد على سبيل المساهمة الوقفية، وعلى سبيل الهبة لمشروع خيري يتم الإعلان عنه وعن تفاصيله بشكل ربع سنوي، وتسهم فيه جميع المساجد من خلال المصلِّين فيها وبالقدر الذي يختاره المحسن، ومثَّلنا لذلك بالقول: إنَّ أحد الأشخاص يقوم بجمع مشاركات المصلِّين بعد كل صلاة، وبعد نهاية كل ربع سنة، يتمّ الإعلان عن المبلغ الذي تمَّ جمعه ببركة إسهام المصلِّين، ويتمّ الإعلان عن المشروع المراد تنفيذه من خلال هذه الأموال.

7 ـ وقد دار البحث، بعد ذلك، في مسألة تبادل الخبرات والتعاون بين الدول العربية والدول الإسلامية، بحيث يتم الوقوف على النواحي الإيجابية التي يتمّ تطبيقها في أي دولة والاستعانة بما توصَّلت إليه على صعيد استثمار أموال

الوقف، أو على مستوى طرق تسويق المشاريع الوقفية، أو حتى على مستوى التشريعات والقوانين.

8 ـ وقد أكَّدت هذه الدراسة ضرورة المشاركة في المؤتمرات العربية والإقليمية، في سبيل الانتفاع من تجارب الدُّول المجاوْرة وتبادل الخبرات.

9 ـ ولدى بحث مسألة النماذج الحيَّة للأنشطة الوقفيَّة قلنا: إنَّ الأفراد هم في أمسِّ الحاجة للتفاعل مع النماذج الحيَّة التي تدلّهم على أثر الوقف، وإنَّ من يشاهد ثمار الأموال الموقوفة ودورها في دعم المجتمع سوف تنشط لديه الهمَّة والعزيمة في رفد هذا النظام.

10 ـ ومن الوسائل التي تساعد الهيئة على تنميَّة الأوقاف وتوسعتها مسألة الإعلان عن الجوائز الفخرية، بهدف تفعيل العمل الإنساني؛ وذلك من خلال تكريم المحسنين وأصحاب الإسهامات الفاعلة في مسيرة العمل الوقفي، ما يفضي إلى تحفيز الآخرين للمساهمة في المراحل القادمة، وقلنا: إنَّ التكريم غير قاصر على الأفراد وإنَّما يشمل تكريم الشركات والمؤسسات سعياً لإدخال التنافس في الخير بين مؤسسات المجتمع وأفراده.

11 ـ من الحقائق التي أكَّدها البحث حقيقة مفادها أنَّ المساهمة في المشاريع الوقفيَّة تُعدُّ من الضوابط التي يتمّ من خلالها تحقيق الجودة والتميُّز بالنسبة للمؤسسات والشركات، ومن

هنا ينبغي التركيز على هذا الجانب لدى محاولة استقطاب المساهمات الوقفيَّة من تلك الشركات أو المؤسسات، ليس ذلك فحسب بل إنَّ أنظمة «حوكمة» الشركات تتطلب أيضاً مساهمة المؤسسات المالية في خدمة المجتمع وتحقيق مصالحه. وهذه الجوانب تساعد في فتح مجالات واسعة أمام الهيئة من أجل استقطاب المشاركات الوقفية في المرحلة المقبلة.

12 ـ بيَّنَّا ضرورة تحفيز العاملين للمشاركة والاقتراح؛ وذلك من خلال خلق جو يتميَّز بالانفتاح والتعاون، وبحث الأفكار والاهتمام بها وتكريم أصحاب الرأي المتميِّز المسهم في تحقيق طموحات التقدُّم المراد تحقيقها في المرحلة القادمة. ويمكن من خلال هذه الاقتراحات توفير النفقات، أو زيادة الإيرادات، أو تفعيل مشروع وقفي لم يُحقّق النجاح المؤمل منه في المرحلة السابقة.

13 ـ حيث إنَّ الوقف الخيري يسهم في دفع عجلة التنمية، وحيث إنَّه وسيلة تخدم مصلحة المجتمع بأسره خلافاً للوقف الذُّرِّي الذي تنحصر منفعته في طائفة محددةٌ أكَّدنا ضرورة تشجيع الوقف الخيري، باعتباره نظاماً يتعلق بمصلحة المجتمع، وهي أولى بالرعاية من مصلحة الأفراد.

14 ـ استوقفتنا، في أثناءالبحث في موضوع تنمية الوقف والطرق

الجديدة في استثماره، مسألة مهمَّة تتمثَّل في ضرورة الحفاظ على الأُصول الوقفيَّة والإنفاق عليها وترميمها، وقلنا: إنَّ الصيانة الدورية يمكن أن تتمّ من خلال استقطاع نسبة معيّنة من ريع الوقف، أو من خلال الحملات التي يساهْم فيها أهل الخير، وقد مثَّلنا على ذلك بالحملات الخاصة في سبيل خدمة المساجد وترميمها.

15 ـ وإذ جرى الكلام عن مسألة إصدار الأنظمة والقوانين التي تشجع الأفراد على الوقف، قلنا: بضرورة إعفاء الوقف والهبات من الرسوم أو الضرائب، وتسهيل كافة الإجراءات الخاصة بمثل هذه المساهمات.

16 ـ ثم أولينا، من خلال هذه الدراسة، مسألة الاجتهادات الفقهية أهميَّة خاصة، وشدَّدنا على مسألة مهمَّة مفادها أنَّ كل الاقتراحات التي أشرنا لها تنبغي إجازتها شرعاً من قبل فقهاء الشريعة الإسلامية الغرَّاء.

17 ـ ولأنَّ مسألة الاجتهادات الفقهية تؤثِّر بشكل كبير على تنمية الوقف وتطوُّره، قلنا بضرورة الاستعانة بالفقهاء سعياً إلى تمكين الهيئة من الانتفاع من النظرية الإسلامية في أُطرها السمحة في تشجيع نظام الوقف وتنمية مشاريعه؛ وذلك كله في ضوء مستجدَّات العصر، وفي ضوء ثورة التكنولوجيا والتطوُّر العمراني والاستثماري الذي تشهده المجتمعات في هذا الزمان.

18 ـ وتفريعاً عن الموضوع أعلاه، قلنا: بضرورة وجود جهاز لديه معرفة تامة بطرق إعداد دراسات الجدوى، ولديه دراية واسعة بنظم التحليل المالي وبطرق تسويق الفرص الاستثمارية، ورأينا وجوب أن يعمل هذا الجهاز بشكل متوازٍ إلى جانب جهة الإفتاء، لأنَّ الأخيرة لا يمكنها الخوض في هذه المسائل الفنية الدقيقة، وبالدَّرجة نفسها، لا يمكن لذلك الجهاز الفنّي الخوض في المشاريع الوقفية ما لم يرجع إلى جهات الإفتاء.

19 ـ وعالج البحث، أيضاً، مسألة تقسيم السوق إلى شرائح وفئات، كي يتسنى للجهاز التسويقي توجيه منتجاته إلى الفئة التي لديها الرغبة والاستعداد لذلك النوع من المشاريع.

20 ـ وأكَّدتْ الدراسة أنَّ تقسيم السوق إلى فئات يساعد الجهة القائمة على شؤون الوقف ـ على سبيل الحتم ـ في التعرُّف إلى الشرائح المستهدفة وإجراء مراجعة دورية لأوضاع المشاريع الوقفيَّة.

21 ـ كما أنَّ إغفال النظر إلى مسألة تقسيم السوق سوف يؤدِّي إلى هدر وقت الجهاز التسويقي والتأثير سلباً على سمعة الجهة المسوِّقة، ذلك في الوقت الذي يساعد فيه تقسيم السُّوق إلى شرائح على تقوية نشاط الجهاز، ويمكِّنه من إيجاد قنوات تسويقية جديدة.

22 ـ إنَّ تقسيم السُّوق إلى شرائح يمتد إلى تقسيم الشركات إلى فئات من خلال عملها والطريقة التي تُدار بها وثقافتها وثقافة الطاقم المسؤول عن إدارتها؛ بحيث يمكن أن تشكِّل قنوات تسويقية قويَّة لعمل تلك الجهات.

23 ـ وتفريعاً عن مجمل الملاحظات السابقة، بخصوص تقسيم السوق إلى شرائح وفئات، قلنا: من الضّروري خلق تعدُّدية في القوَّة التسويقية؛ وذلك بسبب تنوُّع الخلفيات الاجتماعية والثقافية والتي تبرز بشكل واضح في التركيبة السكَّانيَّة في دولنا العربية وذلك لوجود العمالة الوافدة في بعض من تلك الدول، الأمر الذي يستلزم معه ضرورة بناء قوَّة تسويقية تستطيع أن تستقطب الجماعات التي تتوافق مع نسيجها الفكري.

24 ـ إنَّ مسألة التعدُّدية، في بناء القوَّة التسويقية، تفرض علينا ضرورة تهيئة جهاز نسوي يستطيع رفع مساهمة النساء في نظام الوقف.

25 ـ وعالج البحث، أيضاً، مسألة الاهتمام بالجهاز الوظيفي، فحيث وجد الاهتمام بهذا الجهاز تحقَّق النجاح والتقدُّم للجهة التي يعمل بها، وقلنا: إنَّ الحافز يقتل الرَّتابة، والتشجيع يبدد الملل الوظيفي، وإنَّ الاهتمام بالجهاز الوظيفي يُعدُّ من أهم العوامل التي يمكن أن تساعد الهيئة القائمة على شؤون الوقف في تحقيق أهدافها.

26 ـ للإشراف دور مكمِّل للدور الذي يؤدِّيه الاهتمام بالجهاز الوظيفي؛ إذ من خلال الإشراف والمتابعة يشعر الموظف بسلامة الطريق الذي ينتهجه، ويتأكَّد من نجاح الخطوات التي يسير عليها، فضلاً عن أنَّ الإشراف السليم يسهم في تصحيح أي مسار خاطىء للموظف أو لفريق العمل الذي يعمل داخل إطار الهيئة، بحيث تزداد فاعلية الموظف في أداء واجباته. وفوق هذا وذاك، فإنَّ الإشراف يسهم في ترسيخ القيم التي تؤمن بها الهيئة في ذهنية جهازها الوظيفي.

27 ـ وفي ثنايا هذا البحث، تمَّ التطرق إلى مسألة نظم التسويق وقواعد البيانات الخاصة بها، وذلك لأهميتها في بناء الخطط التسويقية. ومن خلال هذه المعلومات، يمكن مثلاً تحديد الأشخاص المستعدين للإسهام في المشاريع الوقفيَّة خلال شهر معيَّن. ويمكن بناء قاعدة البيانات من خلال:

(أ) المعلومات الدَّاخلية المتوافرة لدى الهيئة وجهازها الوظيفي، سيَّما وأنَّ مثل هذه المعلومات وليد الخبرات المتراكمة، وهذه المعلومات تتصف بالنضج والأهميَّة لأنَّها نابعة من صميم العمل الوقفي.

(ب) المعلومات الخارجية التي يمكن من خلالها تحديد مسارات العمل الخيري في الدولة وحجمه وبنيته ونصيب العمل الوقفي من مجمل الأعمال الخيرية.

(ج) المعلومات الخاصة بالوضع الحالي؛ وهي التي تتناول نقاط الضعف والقوَّة مع المنافسين وتحديد المزايا التي تتمتَّع بها الهيئة من أجل الاستقطاب المستقبلي.

(د) المعلومات الخاصَّة باستقرار نمو العمل الوقفي؛ حيث تنظر هذه المعلومات إلى التوقُّعات الخاصَّة بنشاط الهيئة في ظلِّ المقومات الموجودة حالياً.

28 ـ وقد ركَّز البحث على ضرورة دراسة سلوك الواقفين ورغباتهم وفهم الأسباب الحقيقية الكامنة وراء إقبال الأفراد على وقف ممتلكاتهم، ثم ربطت الدراسة بين مسألة الانتعاش الاقتصادي والوفرة المادية وبين مسألة توجه المساعدات إلى الخارج ومعاونة الدول الفقيرة، وانتهت إلى ضرورة التنويه بأنَّ نظام الوقف يمثِّل ضمانة للأجيال القادمة، ولا بدَّ من أن يتمّ رفده ودعمه في مختلف الأحوال والظروف.

29 ـ وأكَّد البحث ضرورة زيادة قاعدة الأعضاء؛ وذلك من خلال زيارة كبار المحسنين ورجال الأعمال وكذلك الشركات والمؤسسات.

30 ـ ثمَّ بحث مسألة الدِّعاية وأهميتها وضرورة تخصيص ميزانيَّة سنويَّة للعمليات الترويجيَّة، على أن يتمّ إنفاق هذه الميزانيَّة مثلما يتم صرف المصاريف الأخرى. ومن خلال هذه

الدِّعاية، يتم الترويج للأهداف السامية لنظام الوقف ولدور الهيئة في إحياء سُنَّته، وكذلك يتمّ اختراق سوق العمل الخيري بصورة أكثر تعمقاً وزيادة المساهمات الوقفيَّة من قبل كافَّة شرائح المجتمع. وقد أكَّد البحث ضرورة تقييم كلّ حملة ترويجية ودراسة آثارها ورأي الجمهور فيها ورأي العاملين لدى الهيئة المشرفة على العمل الوقفي بنتائجها.

31 ـ ومن الأمور التي أشار إليها البحث ضرورة الحصول على الدَّعم المجاني من المؤسَّسات الحكومية والخاصَّة. وقد أسَّس البحث ضرورة هذا الدَّعم على أساس أنَّ الهيئة هي كيان غير هادف للربح، وأنَّ المساهمة الوقفيَّة والطوعية في دعمها هي مساهمة في دعم المجتمع وترسيخ لقيمه الفاضلة.

32 ـ وقد تحدَّث البحث عن الدِّعاية السلبيَّة، وساق، بغية بيان تأثيرها، أمثلة واقعية وضعتها المصادفة بين يدي الباحث، ما حمله على التنويه بها، لأنَّ مثل هذه الدِّعاية تعمل بالاتجاه المعاكس لحملات التوعية بأهميَّة إحياء سُنَّة الوقف. ومن هنا وجب رصد مثل هذه الحالات والردِّ عليها.

33 ـ ومن ضمن الأمور التي تضمَّنها البحث مسألة كثرة الشواهد الدينية ـ الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث الشريفة ـ التي تحثُّ على دعم نظام الوقف ورفده. وأكَّد

ضرورة الانتفاع من هذه الشواهد وتذكير المجتمع بها على الدوام.

34 ـ سعياً إلى تحقيق أهداف الهيئة في تنمية الوقف وإيجاد طرق جديدة لتسويق مشاريعه، أكَّدت الدراسة ضرورة خلق فرق لْلعمل يختص كل منها بمنطقة جغرافية معيَّنة، وينفذ كل فريق خطط الهيئة ومشاريعها في تلك المنطقة، فضلاً عن اقتراحه للمشاريع الخاصَّة التي تتلاءم مع الظروف المكانيَّة التي يعمل فيها.

35 ـ إنَّ الجهود التطوُّعية يمكن أن تحقِّق نتائج باهرة، لذا فقد أشار البحث إلى ضرورة استثمار هذه الجهود ومن مختلف شرائح المجتمع وتطويعها في خدمة الخير؛ وذلك من خلال تنفيذ أهداف الهيئة.

36 ـ الاستعانة بجهود طلبة العلم والواعظين في نشر الوعي الوقفي، لأنَّ مثل هذه الجهود يمكن أن تحقِّق نتائج كبيرة، وذلك لأنَّ الرسائل الموجهة منها للمجتمع تتمّ الاستجابة لها بشكل إيجابي، ولذا وجب استثمار هذا الجانب.

37 ـ من الأمور التي تطرق لها البحث مسألة تأهيل الجهاز البشري في المرحلة المقبلة، وقد سجَّل البحث جملة من الأمور على صعيد هذه المسألة:

أ ـ إنَّ السوق العربية تشهد وجود جهات تسعى إلى استقطاب الأعمال الخيريَّة، وإنَّ أغلب هذه الجهات

أدركت حاجتها الماسَّة للكوادر المؤهلة في مجال تسويق المشاريع الوقفيَّة وتنميتها، ما يؤدِّي إلى شحّ الكوادر المتخصصة وقلتها.

ب ـ إنَّ حركة الاستثمار نفسها تشهد نمُّواً متزايداً تبعاً للنمو الذي يشهده الاقتصاد في بعض الدول، ما يفاقم من مشكلة الكوادر البشرية في هذا المجال، باعتبار أنَّ ذلك يستلزم توفير كادر مؤهل لمواكبة هذا النمو.

ج ـ ضرورة الإشارة إلى واقع العاملين في هذا القطاع، سيَّما في ظلِّ وجود جهات ومؤسسات تعمل في المجال نفسه، ولديها من أدوات التأهيل المتكامل ما يستلزم مواكبتها.

وبناءً على ذلك، حدَّدت الدِّراسة جملة من الوسائل لمجابهة التحدِّيات المشار إليها آنفاً، وأولى هذه الوسائل ضرورة التعاون بين الدول العربية والإسلامية في سبيل تدريب الكوادر الفنية، وثانيها محاولة إنشاء المعاهد الخاصَّة في مجال العمل الخيري، أو في مجال استثماراته، وثالثها تشجيع الدراسات والبحوث باعتبارها أهم الروافد التي تؤدِّي إلى تطوير الجهاز الوظيفي، ورابعها إعداد الدورات التدريبية وإجراء هذه الدورات بشكل مستمر، وخامسها تحديد نوعيَّة التدريب وحاجات الموظفين له في المرحلة القادمة.

38 ـ تُعَدُّ مسألة الوعي والثقافة الوقفية عنصراً من العناصر المؤثرة في تسويق المشاريع الوقفية، وينبغي تنسيق الجهود وصولاً لنشر الوعي بنظام الوقف إلى أكبر قطاعات المجتمع، كما ينبغي أن يتمّ ذلك من خلال التنسيق مع المؤسّسات العلميَّة والبحثيَّة والتعليميَّة، وذلك كله بهدف إشعار الجمهور بأهميَّة الوقف ودوره في مختلف مجالات الحياة.

39 ـ لوحظ وجود نسبة لا يُستهان بها من الناس لا تولي أي اهتمام بنظام الوقف، كما لوحظ أنَّ شريحة كبيرة من المجتمع لا تعرف تفاصيل هذا النظام. من هنا وجب التَّوجُّه إلى هذه الفئات وتوعيتها. وكلَّما زادت التوعية اقتربنا من تحقيق الأهداف. وللتمثيل نقول: إنَّ الجمهور يتفاعل مع مشاركات اجتماعية معيَّنة لأنَّه على علم ودراية بها، فمثلاً نجد أنَّ التفاعل مع أنشطة هيئة الهلال الأحمر كبيرة جداً، بل وإنَّ الأفراد والمجتمع لديهم ربط ذهني بين مصطلح الهلال الأحمر وبين فعل الخير، هذا أفضل درجات النجاح، ولو استطعنا أن نصل إلى هذه الدرجة، بحيث نحقِّق مثل هذا الترابط الذهني بين الوقف وبين فعل الخير لتحقَّقت لنا أفضل النتائج وأحسنها.

40 ـ إنَّ تسويق أعمال الوقف لا بدَّ من أن يتمّ من خلال قنوات الثقة التي تبثُّها الهيئة من طريق العاملين فيها، وذلك من

خلال بيان الآثار الناتجة عن نشاطهم وأعمالهم وبيان كيفيَّة استثمار هذه الأموال، فضلاً عن إحاطة الواقف أو خلفه بكافة التطورات والأمور الخاصَّة الأموال التي قام بوقفها.

41 ـ وقد تطرَّقت الدِّراسة إلى ضرورة التركيز على فريق الخط الأمامي من الموظفين، لأنَّ مسألة كسب العملاء تتمّ من خلال هذا الخط، باعتباره الواجهة الأولى أمام العملاء من أهل الخير.

42 ـ تقديم خدمات أفضل ممَّا يتوقعه الواقف، الأمر الذي يحثّه على الاستمرار في التعامل مع الهيئة، إضافة إلى حثِّ الآخرين على ذلك بسبب شعوره بالاستثمار الجيِّد والمتابعة الحسنة، فضلاً عن رؤيته لثمار المساهمة الوقفيَّة التي شارك بها.

43 ـ تطوير الأنظمة الداخلية لدى الجهات القائمة على شؤون الوقف وإدارته، وذلك من خلال مواكبة التطور ـ المستمر ـ واستخدام التقنية الحديثة والتكنولوجيا المتسارعة في تسويق المنتجات الخيرية، وفي إدارة واستثمار الأموال.

44 ـ تطبيق برامج الجودة وتبنِّي رؤاها لتطوير هيئات الأوقاف وتحسين أدائها بمشاركة موظفيها في عمليات التطوير والتحسين المستمر؛ الأمر الذي يعكس التقدُّم الذي تحقِّقه الهيئة في عملها، لمواجهة التحدِّيات والمنافسات المتعدِّدة والتي أصبحت إحدى مزايا العصر.

45 ـ من خلال الاجتماعات الدورية، ينبغي أن يتمّ تزويد العاملين لدى الهيئات بالإنجازات التي تمَّ تحقيقها في المرحلة السابقة وإعلان الأهداف في المرحلة القادمة، ومستوى النجاح الذي تمَّ تحقيقه والمستوى المؤمَّل الوصول إليه.

46 ـ ينبغي اتخاذ جملة من الخطوات، وبشكل مستمر سعياً إلى الحفاظ على الرُّوح المعنوية للموظفين لدى الهيئة المشرفة على شؤون الوقف.

47 ـ تُعدُّ مسألة التقييم الدَّوري للأُصول الوقفيَّة من المسائل المهمَّة؛ وذلك لاتصالها بآليَّة تنميته الأوقاف وحُسن إدارتها، ونحن على ثقة تامَّة بأهمية هذا الأمر، إذ من خلاله تتخذ الجهة القائمة على شؤون الوقف الخطوات الكفيلة في سبيل إعداد الدراسات الدقيقة في مجال التقييم الدوري عبر جهاز متخصص لأداء هذه المهام.

48 ـ وقد تطرق البحث لبعض الصيغ الخاصة باستثمار المشاريع الوقفيَّة، ومن ذلك عقد الاستصناع والتمويل الذاتي والمساطحة والمرابحة والمشاركة وسندات المقارضة، وقد فصَّل البحث في شرح هذه الصِّيغ، ومع ذلك فإنَّ هنالك حلولاً شرعيَّة أخرى. ويمكن الاستعانة بخبرات المصارف في هذا المجال، وذلك كله يتمّ بعد إخضاع تلك الحلول الاستثمارية لرأي الشريعة الإسلامية الغرَّاء.

49 ـ إنَّ النجاح المتواصل لعمل أي هيئة قائمة على شؤون الأوقاف يتطلب الاستمرار في تطبيق خططها ورصد جميع المتغيِّرات وتوقعها. وتنبغي المحافظة على جهودها وإنجازاتها المتحققة في المرحلة السابقة وتدعيم هذه الجهود في المرحلة القادمة.

50 ـ من يتأمَّل في التنظيم القانوني لأحكام الوقف، في ضوء النصوص القانونية التي تحكمه في أغلب التشريعات العربية، يجد أنَّ هذه النصوص فيها حماية خاصَّة للأوقاف، ما يحافظ على استثمارها وتنميتها بطريقة تتلاءم مع أهداف هذا النظام. ومن هنا يجب التنويه بضرورة الانتفاع من تلك النصوص، ومن ذلك محاولة إدخال التعديلات القانونية سعياً إلى توفير أفضل أنماط الحماية القانونية للأملاك الوقفيَّة.

وفي الختام، فإنَّنا نستطيع أن نجزم بحقيقتين لا نحسبهما تتسَّعان لأيّ جدال: أولاهما ضرورة تضافر جهود جميع شرائح المجتمع في سبيل إحياء سُنَّة الوقف وتنميته، وثانيتهما رفد هذا الموضوع بالدِّراسات التسويقيَّة والدِّراسات الشرعيَّة والفقهيَّة. وحقيقةً، يحدوني الأمل بأن تلقى الدِّراسات في هذا المجال حظّها من الاهتمام، لاتّصال واقع هذا المجتمع في هذا العصر بها اتّصالاً وثيقاً، ولكي تشهد الساحة في الدول العربية بحوثاً جادَّة تثري مستقبل نظام الوقف وتنميته، وتتناول المسائل الجديدة في دعمه وتطوره.

ولعلي أكون قد أفلحت، بهذا الجهد المتواضع، أن أضع بين يدي المهتم بهذا الموضوع قدراً معقولاً من المعلومات التي أرجو أن توفِّر معرفة تتيح قطف ثمرات الخير لكل من يعمل في هذا المجال ويبذل جهوداً ليحقِّق المنفعة سيَّما تلك الجهود الحثيثة والمتواصلة، سواء التي تسعى دوماً إلى خدمة المجتمع ورفده، وفاقاً للإيقاع الذي يواكب تطوُّر العصر ومستجدَّاته.

أسأل الله عزَّ وجلَّ، أن ينفع بهذا الجهد القليل، وأن يكون إسهاماً يسيراً في المجال الذي تصدَّى له، وصلَّى الله وسلَّم على نبيِّنا محمَّد وعلى آله الطَّيِّبين الأطهار وصحبه المنتجبين الأخيار.

الفهرس



ترجمة المؤلف

هو الأستاذ الباحث ـ المستشار القانوني ـ ليث ابن المرحوم الأستاذ الأديب المحامي عبد الأمير محمد رضا الصبّاغ، وسبط العلّامة البحاثة الحجة المغفور له السيد محمد مهدي الموسوي الكاظمي مؤلِّف كتاب «أحسن الوديعة»، عراقي الجنسية مولداً ومنشأً وتحصيلاً علمياً، أنهى دراسته الابتدائية والثانوية والجامعية ـ البكالوريوس في القانون ـ ببغداد، ونال شهادة الماجستير في القانون الخاص من جامعة بغداد عام 2000م في دراسته «النظام القانوني للصبي المأذون له في التجارة ـ دراسة مقارنة».

يواصل كتابة بحوثه ومقالاته بشغف واهتمام إلى جانب عمله مستشاراً ومديراً للدائرة القانونية ودائرة تأمين السيارات في شركة الوثبة الوطنية للتأمين في دولة الإمارات العربية المتحدة.

حظي بفوز وشكر وتقدير من اللجنة المنظمة الموقرة للمؤتمر السابع والعشرين للاتحاد العام العربي للتأمين الذي عُقد في المنامة ـ البحرين 26 ـ 28/ 2/ 2008م في بحثه «صناعة التأمين في الأسواق العربية».

وهو عضو في نقابة المحامين العراقية منذ عام 1997م ومحام مرافع أمام المحاكم العراقية.

وقد عمل عضواً في اللجنة القانونية لجمعية الإمارات للتأمين وشارك في ندوات ومؤتمرات عديدة.

له مؤلفات وبحوث ومقالات:

المؤلفات:

* النظام القانوني للصبي المأذون له في التجارة دراسة مقارنة - منشورات الحلبي الحقوقية - بيروت 2005، يتناول الكتاب مواضيع الأهلية التجارية بالمقارنة مع أحكام الفقه الإسلامي والقانون المقارن.

* مستقبل صناعة التأمين في الأسواق العربية، منشورات الحلبي الحقوقية بيروت 2008، يتناول الكتاب أهم المفاهيم القانونية والفنية والاقتصادية المتعلقة بصناعة التأمين العربي، وحظي بجائزة الاتحاد العربي للتأمين.

* تنمية الوقف - دراسة تتناول نظام الوقف الإسلامي وطُرق تنميته من النواحي الفنية والقانونية والاقتصادية، حظي بتقدير الهيئة العامة للشؤون الإسلامية والأوقاف في دولة الإمارات العربية المتحدة، وهو بين يديك في هذه الطبعة.

البحوث:

* دراسة في ضوء أحكام القانون حول خصوصية استخدام

المركبة وعدم استخدامها خلافاً للغرض المخصص لها/ بحث معمّق منشور في النشرة القانونية لهيئة التنسيق لشركات التأمين وإعادة التأمين الخليجية العدد الأول 2006م.

* إصابات العمل بين قانون العمل والقانون المدني/ بحث معمّق منشور في النشرة القانونية لهيئة التنسيق لشركات التأمين وإعادة التأمين الخليجية، العدد السابع 2007م منشور باللغة العربية والإنكليزية.

* بحث معمّق حول مشاكل سوق التأمين في دولة الإمارات العربية المتحدة والمقترحات العملية لحلّها بما يساهم في تطوير صناعة التأمين بالدولة، وقد تمّ نشره ـ البحث ـ في موقع جمعية الإمارات العربية للتأمين على شبكة الإنترنت.

* إقرار المؤمن له بالمسؤولية ـ دراسة قانونية/ بحث معمّق منشور في النشرة القانونية لهيئة التنسيق لشركات التأمين وإعادة التأمين، باللغة العربية والإنكليزية.

المقالات:

* مقال بعنوان الكاميرا الخفية بين المسؤولية والبراءة، منشور في جريدة الخليج العدد 8060 في 13/ 6/ 2001م

* مقال حول القوانين والأنظمة الخاصة بتعديل أحكام وثائق التأمين دراسة تحليلية، منشور في جريدة الخليج العدد 8617 في 22/ 12/ 2002م.

* مقال حول التقييم الدوري لتعريفة تأمين السيارات في دولة الإمارات العربية المتحدة منشور في جريدة الخليج العدد 8655 في 29/ 1/ 2003م.

* مقال حول التأمين الإلزامي وتغطية المتضرر، منشور في جريدة الخليج العدد 8813 في 6/ 7/ 2003م.

* مقال حول تعديل بعض أحكام وثائق التأمين على السيارات، منشور في جريدة الخليج العدد 9064 في 13/ 3/ 2004م.

* مقال حول وثيقة تأمين العمّال، منشور في جريدة الخليج العدد 9828 في 16/ 4/ 2006م.

* مقال حول النواحي القانونية لتأمين العمّال، منشور في جريدة الخليج العدد 9851 في 9/ 5/ 2006م.

* نال جوائز عدّة في بحوثه التي تقدّم بها، منها:

- جائزة جمعية الإمارات للتأمين في المسابقة البحثية الخاصة بمشاكل سوق التأمين في دولة الإمارات العربية المتحدة والمقترحات العملية لحلّها بما يساهم في تطوير صناعة التأمين بالدولة بتاريخ 13/ 7/ 2007م (باللغة العربية والإنكليزية).

- جائزة الهيئة العامة للشؤون الإسلامية والأوقاف في المسابقة البحثية الوقفية بتاريخ 15/ 9/ 2008م.

- جائزة مسابقة الاتحاد العربي للتأمين GAIF الخاصة بمستقبل صناعة التأمين العربي - مملكة البحرين - المنامة عام 2008م.

* البريد الالكتروني: Layth_msc2001@yahoo.com

وختاماً نشكر شركة الحلبي الحقوقية للطباعة والنشر والتوزيع العامرة، حيث أتاحت لنا فرصة طبع هذا الكتاب القيِّم بصورته الجليّة.

الله نسأل للجميع الخير والتوفيق وحُسن العاقبة ﴿وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ﴾ (1) والحمد لله ربِّ العالمين.

السيد أحمد مهدي الموسوي الواعظ
غرة شوال المعظم 1431هـ
الموافق 10 أيلول 2010م
بيروت

(1) سورة التوبة: الآية 105.


ISBN 978-614-401-169-0
9 786144 011690

منشورات الحلبي الحقوقية
فرع اول: بناية الزين ـ شارع القنطاري ـ مقابل السفارة الهندية
هاتف: 01/364561
هاتف خليوي: 03/640821 - 03/640544
فرع ثانٍ: سوديكو سكوير
هاتف: 01/612632 ـ فاكس: 01/612633
ص.ب. 11/0475 بيروت ـ لبنان
E - mail elhalabi@terra.net.lb